

# مجلة التربية

تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية

العدد الثالث

مارس ٢٠٠٠

السنة الحادية والخمسون



# صحيفة التربية

صحيفة تربوية متخصصة تأسست عام ١٩٤٨

للسنة الثمانية والخمسون مارس ٢٠٠٠ العدد الثالث

تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية  
رئيس مجلس الإدارة : الأستاذ الدكتور محمد السيد حسونة

\*\*\*\*\*

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور يوسف صلاح الدين قطب

مدير التحرير : الأستاذ الدكتور محمد السيد حسونة

هيئة التحرير :

الأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع

الأستاذ الدكتور أنور الشرفاوى

الأستاذ الدكتور جاسم أنور الديب

الأستاذ حسن محمد السحترى

الأستاذ الدكتور صلاح جوهي

الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب

الأستاذة الدكتورة عطيات محمد خطاب

الأستاذ الدكتور مصطفى عبد السمیع محمد

\*\*\*\*\*

● تصدر في أربعة أعداد سنوياً : الإجمالي السنوى ٤ جنيه

● ترسل المقالات الى السيد الأستاذ مدير تحرير الصحيفة .

١٢ ميدان التحرير بالقاهرة : ت ٥٧٥٩٧٨٦

## في هذا العدد

- ١٢ اكتشاف الشباب ذوي المواهب العلمية ورعايتهم  
للأستاذ الدكتور يوسف صلاح الدين قطب
- أجهزة المتابعة الميدانية  
ملخص دراسة تقييمية
- ١٤ للأستاذ الدكتور محمد السيد حسونة  
النشاط المدرسي ومعهوقات  
في منطقة المدينة المنورة التعليمية
- ١٩ الدكتور محمد عبد الرحمن فهد الدخيل  
الادارة الذاتية والمحاسبة  
مدخل لرفع انتاجية المدرسة الثانوية
- ٢٩ الدكتور خالد قنديل ابراهيم

رقم الايداع بدار الكتب ١١٠/٢٠٠٠

مطبعة الامانة ٣ جزيرة بدران - القاهرة

# اكتشاف الشباب ذوي المواهب العلمية ورعايتهم

الأستاذ الدكتور / يوسف صلاح الدين قطب  
رئيس أمن التصنيع

## مقدمة :

من المسلم به أن قوة الأمم وعظمتها ومجدها لا تقاس بما لديها من ثروات وموارد طبيعية بقدر ما تقاس بما لديها من ثروات بشرية .  
وتدلنا الدروس المستفادة من تاريخ الحضارات والشعوب حتى الوقت الحاضر أن العبرة الحقيقية في التقدم ترجع إلى الإنسان وقدرته الإبداعية على استثمار ما في بيئته ومواهبه الخلاقة في تحسين كل ما حوله من ظواهر أو موارد طبيعية أو تنظيمات اجتماعية .  
للتحسين حياته ، وحل مشكلاته وزيادة رفاهيته وسعادته ، وهكذا يحدث التقدم والنمو الحضاري .

وكم من دولة غنية بمواردها الطبيعية من مياه ومعادن ومع ذلك نجدها متخلقة وضعيفة أو مستضعفة وكم من دولة أخرى فقيرة في مواردها الطبيعية ومع ذلك نجدها قوية وغنية زاخرة بالعلوم والفنون والآداب .

ولو تأملنا لوجدنا أن السر يكمن في مدى الرعاية التي تلقتها  
الإنسان من تعليم لحقل مواهبه واكتشاف هذه المواهب والعمل على  
تنميتها . وكم من مواهب تمت وتفتحت فائمت وكانت هتافاً ونعمة على  
الاجتمع الذي نشأت فيه بل وعلى البشرية بأكملها .

كما أن هناك العديد من المواهب التي تظهر وتقبض في مهدها بسبب  
اهتمام المجتمع لها فتضيع على الأمة ثروات لا تعادلها كنوز الأرض كلها •  
في ضوء هذه النظرة الشاملة يقوم حاليا مركز تطوير تدريس  
العلوم والرياضيات بجامعة عين شمس بوضع مشروع مبدئي لاكتشاف  
المواهب العلمية بين الطلاب في مصر •

ومن الواضح أن المركز يقتصر مشروعه على اكتشاف المواهب العلمية  
دون المواهب الأخرى من لغوية أو فكرية أو موسيقية أو فنية ... الخ.  
ذلك أن مجال عمله يقع بصفة خاصة في مجال التربية العلمية  
والتكنولوجية والرياضيات •

كما أن المركز رأى بدء المشروع مع الشباب أولا على أمل أن يمتد  
هذا المشروع ليشمل الأطفال في مرحلة الطفولة المتأخرة ثم ما قبلها  
من مراحل النمو وذلك على أساس التسليم بأن اكتشاف هذه  
المواهب في مرحلة الشباب أيسر منه في المراحل العمرية السابقة •

وأخيرا يرى المركز أن يقتصر في هذه المرحلة على الشباب من  
الطلاب الذين يدرسون العلوم في المدارس الثانوية وبصفة خاصة في  
المعروف المتقدمة منها •

وبدأية لتخطيط هذا المشروع القومي الذي من المفترض أن  
يتعاون فيه مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ووزارة التربية  
والتعليم وأكاديمية البحث العلمي والمجلس الأعلى للشباب وإدارات  
الحكم المحلي قام المركز بعقد ورشة عمل علمية جُمعت عددا من  
المتخصصين في هذا المجال لمناقشة الخطوط الرئيسية لهذا المشروع

والنشاط في وضع البرنامج التنفيذي له منظمنا أهم الرياضيات  
لاكتشاف الطلاب الموهوبين ورعايتهم وتبني مشاريعهم أثناء دراستهم  
الجامعية والعمل على تذليل ما قد يعترض طريقهم من عقبات .

ويرجو المركز أن تجيب هذه الورشة على عدد من التساؤلات من

أهمها :

- ١ - ما هي الموهبة ؟
- ٢ - من هو الطالب الموهوب ؟
- ٣ - كيف يمكن اكتشافه ؟
- ٤ - ما هي أفضل الوسائل لرعايته ؟

ويسعدنا أن ننشر في مجلة العلوم الحديثة التقرير الذي صدر  
عن هذه الندوة والتوصيات التي خرجت بها هذه الندوة حتى تكون  
تحت نظر قراء المجلة والمهتمين باكتشاف المواهب العلمية لدى الشباب  
ورعاية هذه المواهب وتنميتها لترفع من رفاهية المجتمع وأفراده .

### التقرير العام

يعيش الانسان اليوم عصرا لم يسبق أن عاش مثيلا له ، حتى أن  
العلماء والمفكرين احتاروا فيما يطلقون عليه من أسماء ، لذلك فقد تعددت  
المسميات ، ومن أهم المسميات ، التي تطلق على هذا العصر « عصر  
الانفجار المعرفي » تعبيراً عن النمو الضخم والسريع في معدل تدفق  
حجم المعرفة وكان من نتيجة ذلك ظهور نظم معرفية جديدة وأدراك  
الإنسان لقيمة المعرفة ودورها في تحقيق حياة أفضل كما بدأت المجتمعات

تفكر أهمية المعرفة وتحترق بمسا إديتها من معلومات فاجتنت بتطبيقاتها وتوظيفا تعرض الاستفادة منها ويسمى هذا العصر بعصر المعلوماتية .

ويرى البعض أن عصرنا هذا هو عصر التكنولوجيا فقد واكب الانفجار المعرفي تطوير تكنولوجيا لم يكن يتوقعه أحد ، ساعد هذا التطور على اختراق آفاق لم يحلم بها الإنسان فأصبح العالم كما يقولون « قرية صغيرة » مما أدى الى الزيادة الرهيبه فى حدة المنافسة بين الدول والمجتمعات وهكذا يزداد احتياج الإنسان الى عقله أكثر مما احتاج اليه فى ماضيه . فاليوم يواجه الإنسان اختيارات بين بدلين . اما حسن استغلال ما لديه من طاقات عقلية أو انهيار الحضارة التى بناها فالذى نتوقعه هو اننا سنعيش عالما تشتهد فيه المنافسة وتبرز فيه قيمة العقل وانجازاته .

ومصر ليست بمنأى عن هذه المتغيرات وهذا يدغونا الى الاستعداد لمواجهة آثار هذه المتغيرات بمراجعة مفارستنا وأساليب رعايتنا لطاقت وقدرات أبنائنا وتبنى فكرة تنمية شاملة تتبع من المجتمع وبحاجاته وتحرك قواه الذاتية وتوظيف قدراته الابداعية وتنطلق من امكاناته المتاحة كضرورة للمنافسة والتحدى العلمى ونحن على اعتاب الازمنة الثالثة .

فمن المسلم به أن قوة الأمم وعظمتها لا تقاس بما لديها من ثروات وموارد طبيعية بقدر ما تقاس بما لديها من ثروات وموارد بشرية أحسن تنميتها واستغلال امكاناتها مع التركيز على أبنائها الموهوبين الذين يتمتعون بطاقات عقلية غير عادية . ومع هذا يكون التعليم هو الوسيلة التى يمكن بواسطتها ضياع الموارد البشرية كفا وكثفا وهو الذى يضمن



لأمر مكانتها في عالم شديد التنافس لذا فمن واجب جميع المؤسسات التربوية والثقافية والاجتماعية والسياسية تكثيف جهودها في اكتشاف أبنائنا الذين حباهم الله تعالى بطاقات أو إمكانيات عقلية تجعلهم أكثر تميزاً عن أقرانهم ورعايتهم منذ الطفولة وإذا كانت نسبة الموهوبين في المجتمع على وجه التقريب حوالي ٢/١ فان مصر ذات الستين مليون نسمة تقريباً تكون منها حوالي ١٢٠.٠٠٠ فرداً في عدد الموهوبين من الجنسين في مختلف الأعمار .

### من هو الموهوب ؟

تم عرض ومناقشة عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في محاولة وصف هؤلاء الشباب ذوي القدرات الخاصة والواجب العناية بهم ، حيث اختلفت الآراء حول مفهوم العبقرية التي يقصد بها تلك القدرة التي تصل بالإنسان الى تقديم ما لم يقدمه غيره في مجال معين وبين الموهبة التي يقصد بها وصول الفرد الى مستوى أداء مرتفع في مجال قد لا يرتبط بذكاء الفرد مثل الفنون والموسيقى والألعاب الرياضية والمجالات الحرفية وأنها نتيجة لعوامل وراثية .

ثم ثبت أن هذه المواهب لا تقتصر على المجالات غير الأكاديمية بل أنها قد تمتد أيضاً الى المجالات الأكاديمية مثل العلوم والرياضيات وغيرها كما أن البيئة والمجتمع دور هام في هذا المجال .

استقر الأمر في هذه الورشة على أن الموهوبين هم من لديهم القدرات للوصول الى مستوى مميز بين أقرانهم في أدائهم في مجالات معينة تقدرها الجماعة وسواء من وصلوا منهم فعلاً الى مستويات أداء

فعلية أو من لديهم الامكانيات للوصول الى هذه المستويات المميزة  
في الأداء كما يستدل عليها بالمقاييس العقلية .

### وسائل اكتشاف الموهوبين :

بما أن مفهوم الموهبة يتميز بالشمول والانتساع فمن الضروري  
وتسع برنامج متكامل واستخدام وسائل متعددة لاكتشاف الموهوبين  
الفائقين ، وفي هذه المرحلة نبين الوسائل التالية :

### الاختبارات والمقاييس الموضوعية المقتنة :

وهي ضرورية للتشخيص والتوجيه والارشاد (ويطبقها الاختصاصيون  
النفسيون ) مثل :

- اختبارات ومقاييس الذكاء ( الفردية والجماعية ) ، ( اللفظية  
والصورة ) ... الخ .
- اختبارات القدرات الخاصة ( في العلوم والرياضيات ) .
- اختبارات القدرة على التفكير الابتكاري .
- اختبارات الاستعدادات العلمية في العلوم والرياضيات .
- اختبارات التحصيل في العلوم والرياضيات .
- اختبارات الميول العلمية والرياضية .
- مقاييس السلوك .

● تقارير المربين كوسيلة مساعدة حيث يلاحظون تكرار حب  
الاستطلاع عند التلاميذ وميلهم للمناقشة والتعليم بسهولة وبسرعة وحب  
العلم والانتباه وثقة الملاحظة وحسن الأداء أثناء الدروس ، ومن خلال  
ممارسة الأنشطة التربوية الصفية واللاصفية ... في العلوم والرياضيات  
ويمكن أن يستخدم في ذلك قوائم للملاحظة ومقاييس للتقدير .

● إنتاج الأفراد : وهذه وسيلة عملية تشبه الإنتاج الأكاديمي والتجارب العملية في مجال العلوم والمهارات الرياضية .

● ملاحظات الرفاق : وهذه قد تكون مفيدة حيث يشير الرفاق إلى الزميل الموهوب الذين يختارون العمل معه ويلجأون إليه في المشروعات والبحوث والتجارب يشهدون له بالتميز والتفوق .

### رعاية الموهوبين :

ان المحور الاساسي للتنمية الشاملة يركز على تنمية القوى البشرية وهذا يعتمد على بناء المتعلم القادر على العطاء والتفوق والقادر على مواجهة الحياة لذا كان من أهداف استراتيجية التعليم في مصر اعداد جيل من العلماء والفكرين والموهوبين ، واذ كان لابد أن نخرج جيلا من الموهوبين في بلدنا يلزم أن ندرس واقعنا التعليمي ومنهاجنا الدراسية التي تسهم في تنمية الموهبة وصلها لدى التلاميذ ولذلك نجد أن دراسة العلوم والرياضيات تمثل أهمية كبيرة في مجتمعنا لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور يؤمن أن العلوم والرياضيات هي أساس التقدم والرقى للمجتمعات وحتى نستطيع تدعيم أبنائنا في مدارس التعليم العام بالعلم وتنمية القدرة على مهارات التفكير العليا واكتشاف الموهوبين لنا أن نتساءل هل في امكان جميع الطلاب أن يكونوا موهوبين ؟ هل يمكن تنمية الموهبة لدى جميع الطلاب ؟ هل تكون الموهبة أساس جميع القدرات ؟ اذا كان الجواب بالاجاب فيلزم توظيف مناهج العلوم والرياضيات وطرق التدريس وأساليب التقويم لابرار الموهبة المكونة ولحي نعلم أبنائنا التفكير يلزم عدة أمور هي :

٢ - الخلاقة التعبيرية

٣ - البحث والتحرى

٤ - إنتاج الأفكار

٥ - تقييم الأفكار وتنميتها

ولكى يصل الفرد الى مستوى الموهبة أو التفوق العقلي يجب أن يكون متميزاً فى الأمور التالية :

أولاً : القدرة على تحديد أبعاد أى مشكلة علمية أو رياضية .

ثانياً : القدرة على التركيز على أكثر من موقف مرتبط بالمشكلة العلمية .

ثالثاً : القدرة على صياغة المشكلة بطريقة علمية .

رابعاً : القدرة على أدراك العلاقات الجديدة بين أجزاء المشكلة العلمية .

خامساً : القدرة على إصدار العديد من الحلول المرتبطة بالمشكلة العلمية .

سادساً : القدرة على تقديم حلول متنوعة للمشكلة العلمية .

سابعاً : القدرة على إعطاء حلول جديدة للمشكلة العلمية .

ثامناً : القدرة على النقض والتقييم الموضوعى للحلول .

يوجد بعض الأمور التى يجب الاهتمام بها لرعاية الموهوب أو المتفوق عقلياً نذكر منها :

أولاً : التركيز على الطريقة العلمية فى التفكير للوصول الى المعلومات وتوجيه المعلم الى أن يكون التلميذ هو المحور الإيجابى فى عملية التنظيم وتنمية العقل الناقد والفكر .

ثانياً : اخضاع المادة العلمية للنقد وايداء الرأي واتاحة حرية التفكير واتاحة الفرص للمتعلم لاستخدام الأسلوب العلمى فى التفكير وحل المشكلات .

ثالثاً : البعد عن التلقين وتنمية قدرة المعلم والمتعلم على استخدام الخيال العلمى والوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الكمبيوتر فى تنمية الموهبة العلمية .

رابعاً : تشجيع المتعلم على ابتكار وتصميم الأجهزة البديلة وهذا يتحقق عن طريق الاهتمام بنوادى العلوم فى المراحل التعليمية فى ظل حركة التطور السريع وتقديم العلوم .

خامساً : تنظيم برنامج للموهوبين بحيث يتكامل مع البرنامج العام للمناهج الدراسية فى العلوم والرياضيات ، والتأكد من استخدام أسلوب حل المشكلات لتنمية التفكير العلمى فى العلوم والرياضيات .

سادساً : تنظيم مكتبة علمية فى العلوم والرياضيات فى الفصول الدراسية الخاص بالمتفوقين عقليا .

سابعاً : عمل برامج علمية للاستشرى مع الاذاعة والتليفزيون ووزارة التعليم والمراكز المسئولة عن تنمية الموهبة العلمية بها أنشطة علمية لتنمية التفكير العلمى .

ثامناً : تنظيم دورات تدريبية فى مركز تطويرا تدريس العلوم بجامعة عين شمس لتنمية المواهب العلمية لدى التلاميذ وأن تعقد هذه الدورات فى اجازة نصف العام الدراسى وآخر العام حيث لا يتعارض ذلك مع البرنامج الدراسى الذى يعطى للتلاميذ فى المراحل التعليمية المختلفة .

استعمال : الاهتمام بتنظيم برامج تعليمية وثقافية وإبداعية باستخدام الكمبيوتر وتدريب التلاميذ الموهوبين على استخدام هذه البرامج في ورشة العمل في مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس مع اشتراك الادارة المركزية للبرامج التعليمية بالاذاعة والتليفزيون وأنشاء التدريب واذاعة هذه الحلقات على الهواء حيث يعطى انطبعا قريبا لدى أبنائنا .

عاشرا : الاهتمام بالمعلم في كليات التربية ورعاية الطالب المعلم الموهوب في الكلية وتضمن برامج كليات التربية أنشطة علمية متخصصة ضمن مقررات تكنولوجيا التعليم .

احدى عشر : تدعيم الصحافة العلمية والمدرسية لها من دور كبير في تنمية المعرفة العلمية والرياضية وأعطاء بعض المقررات العلمية في الرياضيات والعلوم لتدريسها لدى الطلاب الموهوبين .

اثني عشر : التنسيق بين الادارة المركزية للبرامج التعليمية بالاذاعة والتليفزيون مع كليات التربية في تدريب الطالب المعلم الموهوب على بعض الأنشطة العملية والتجريبية في الرياضيات والعلوم مع اشتراك مركز تطوير تدريس العلوم وللمركز القومي للبحوث التربوية والادارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات والمسؤولين عن العلوم والرياضيات بوزارة التربية والتعليم .

ثالث عشر : انشاء مراكز متخصصة لرعاية الموهوبين في جميع ادارات التعليمية بجمهورية مصر العربية على أن يقوم مركز تطوير تدريس العلوم بتدريس المعلمين الذين يقومون بالتدريس للطلاب المتفوقين على المدرسة الثانوية والإشراف على هذه المراكز بصفة دورية مع تفصيل

إدارة بوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي المتابعة والإشراف على هذه المراكز ومتابعة المهنيين في جميع المراحل التعليمية العامة والجامعية حتى يتم تكوين جيل من العلماء يؤمن بأن التفكير هو الطريق الأمثل لإصلاح المجتمع وتطوره ومواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين •

### إمكانية التنفيذ

- البدء بالتجربة في المدارس التجريبية الثانوية بمدارس التعليم العام حيث يمكن أن يطبق على هؤلاء الطلاب مقاييس الذكاء والابتكار والاستدلال عند التحاقهم بالصف الأول الثانوى العام •
- المشاركة في المسابقات المحلية والدولية للطلاب المهنيين •

# أجهزة المتابعة الميدانية

## ملخص دراسة تقييمية

أعداد

د. محمد السيد حسونه

## مقدمة :

آيماننا من وزارة التربية والتعليم بدور أجهزة المتابعة الميدانية وغيرها في تحقيق أهداف العملية التعليمية ، وتطويرها لمواجهة التحديات التي تفرض نفسها على التعليم ، في ظل التحول نحو العولمة وما أحدثته الثورة المعلوماتية والتكنولوجية من تطوير أسهم في تدفق المعلومات ، وتساؤل المسافات بين الدول ، فلم تعد العملية التعليمية بمنأى عن هذه التغيرات التي باتت تلقى بظلالها على حقل التعليم ، هتمت الوزارة بتنفيذ دور القيادات التربوية لاسيما أجهزة المتابعة على المستويين المركزي واللامركزي بهدف تقويم العملية التعليمية ، ووضع الحلول المناسبة لها .

ومن هذا المنطلق أجريت هذه الدراسة التقييمية لأجهزة المتابعة الميدانية .

ويشتمل هذا البحث على الآتي :

- ١ - الفصل الأول ويمثل : الاطار العام للبحث .
- ٢ - الفصل الثاني ويمثل : الاطار النظري لأجهزة المتابعة .



حيث تناول ما يلي :

- (أ) الأهداف التي يسعى جهاز المتابعة الى تحقيقها •
- (ب) مدى وعى جهاز المتابعة بمفاهيم التخطيط والتنسيق •
- (ج) أهم الأعمال المطلوب تنفيذها من أجهزة المتابعة •

٣ - الفصل الثالث : ويمثل إجراءات الحراسة الميدانية •

حيث تناول ما يأتي :

- (أ) العينة •
- (ب) الأداة •
- (ج) الإجراءات المتبعة •
- (د) المنهج المستخدم •

٤ - الفصل الرابع : ويمثل تحليل النتائج على مستوى الإدارات التعليمية المختارة •

٥ - الفصل الخامس : ويمثل تحليل النتائج على مستوى المديريات التعليمية المختارة •

٦ - الفصل السادس : ويمثل التحليل على مستوى الإدارة المركزية بالوزارة •

٧ - الفصل السابع : التصور المقترح لتفعيل دور أجهزة المتابعة على المستويات المختلفة •

## نتائج الدراسة :

### أولاً : على مستوى الأهداف :

أسفرت الدراسة الميدانية على مستوى الأهداف عما يلي :

— وعلى جهاز المتابعة على المستويات الثلاثة بالأهداف التي يسعى الجهاز إلى تحقيقها والمثلة في :

- ١ — التأكد من سير العملية التعليمية وانتظامها .
- ٢ — تشخيص نواحي القصور والسلبيات والعمل على حلها .
- ٣ — التأكد من تنفيذ القرارات الوزارية ووضعها موضع التنفيذ .
- ٤ — التأكد من انتظام وانضباط العملية التعليمية .
- ٥ — الارتقاء بالمستوى المهني والتربوي للمعلم .

### ثانياً : على مستوى التخطيط والتنسيق :

حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عما يلي :

- ١ — وجود تخطيط مسبق يسعى جهاز المتابعة لتحقيقه على :  
مستويات المتابعة الثلاث ( الإدارات — المديرية — الوزارة ) .
- ٢ — عدم توفر العدد الكافي من أعضاء المتابعة المؤهلين في مختلف التخصصات الأكاديمية .
- ٣ — أن اختيار أعضاء المتابعة يتم على أساس التمييز .
- ٤ — عدم تفرغ بعض أعضاء المتابعة للعمل بها يؤثر في الاستقرار النفسي والأداء .

- ٥ — أشار أفراد العينة الى ضرورة ترفعو بدل سفن ، ووسيلة مواصلات مريحة ، واستراحات للإقامة فى المناطق النائية .

### ثالثا : على مستوى التنفيذ :

حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عما يلى :

- ١ — أشار أفراد العينة الى ضرورة زيادة مجالات التعاون بين المحليات وأجهزة المتابعة .
- ٢ — أشار أفراد العينة الى ضرورة جعل الزيارة الأولى توجيهية .  
ثم تتبعها زيارات تقويمية تركز على الايجابيات فى محاولة لتدعيمها والسلبيات فى محاولة لتلافيها .
- ٣ — أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود مجموعة من الصعوبات تواجه عمل أجهزة المتابعة وتتمثل فى :
  - عدم وصول القرارات الوزارية للمناطق النائية فى الوقت المناسب .
  - نقص الأثاث فى بعض المدارس .
  - نقص فى بعض الكتب الدراسية .
  - التأخر فى صرف ميزانيات ممارسة الأنشطة الصيفية .
  - تعدد مستويات أجهزة المتابعة مما يؤدى الى ارتباك المدارس .
  - ضعف ممارسة الأنشطة فى مدارس القرى والكفور .

### التوصيات :

- ١ - توفر أماكن للاعانة والاستراحات لأعضاء فريق المتابعة وبخاصة في المناطق النائية .
- ٢ - توفر البدلات المادية المناسبة لأعضاء المتابعة أسوة بأقرانهم في بعض قطاعات الديوان .
- ٣ - توفر وسائل المواصلات المناسبة والمریحة التي توفر الوقت والجهد لأعضاء المتابعة .
- ٤ - عقد دورات تدريبية إجرائية لأعضاء المتابعة لزيادة تمكّنهم فنياً ومهنياً وأكاديمياً وإدارياً .
- ٥ - توفير أطقم متكاملة التخصصات عند القيام بالمتابعة أكاديمياً ومالياً وإدارياً .
- ٦ - صرف حوافز مادية للأعضاء المتميزين .
- ٧ - تنشيط التعاون بين أجهزة المتابعة والمحليات .
  - إعادة النظر في بدل الأجر الإضافي .
  - الاهتمام بتقارير أجان المتابعة لأهميتها في تطوير العملية التعليمية ووضعها موضع التنفيذ .
  - إيفاد بعثات للخارج من المستشارين وأعضاء المتابعة للوقوف على أحدث الاتجاهات والأساليب التربوية .

# النشاط المدرسي ومعوقاته في منطقة المدينة المنورة التعليمية

في نظر مديري المدارس

أعــداد

الدكتور / محمد عبد الرحمن شهيد الصغير  
عميد كلية المعلمين بالمدينة المنورة

ملحة:

تهدف التربية الحديثة - عن طريق المدرسة - إلى مساعدة طلابها على النمو السوي جسدياً وعقلياً واجتماعياً وعاطفياً وروحياً ، حتى يصبحوا مواطنين صالحين ، وحتى يفهموا بيئاتهم الطبيعية والاجتماعية والثقافية بكل ما فيها ، ولكي يؤديوا العمل المطلوب منهم مواطنين في المستقبل .

وتحقيق ذلك كله يتطلب أحداث تغيير جذري في سلوك الطلاب من خلال التعليم المرتبط بالعمل ، وهذا لا يتم الا باعطاء الطلاب الفرصة لممارسة مناسط متنوعة ومبرجة داخل المدرسة وخارجها .

والنشاط المدرسي جزء من منهج المدرسة الحديثة ، فهو يساعد الطلاب على تكوين عادات ومهارات وقيم وأساليب تفكير لازمة لمواصلة التعليم ، وللمشاركة في التنمية الشاملة .

كما أن الطلاب الذين يشاركون في النشاط المدرسي لديهم القدرة على الانجاز الأكاديمي ، وهم يتمتعون بنسبة ذكاء مرتفعة ، كما أنهم

أيجابيون بالنسبة لزملائهم ومعلميهم ، ويتمتع الطلاب المشاركون في النشاط المدرسي بروح القيادة ، والثبات الانفعالي والقدرة على التفاعل مع الآخرين ، وأنهم يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار والمثابرة عند القيام بأعمالهم (١) .

ومع هذه القيمة التربوية للنشاط المدرسي ، ثم من يقلل من قيمة برامج النشاط في المدرسة من الآباء والمعلمين ومديري المدارس فهم يرون أن التحصيل الدراسي هو الهدف من التربية المدرسية ، كما يعتقدون أن النشاط المدرسي لا يفيد في مجال التحصيل الدراسي ، واقتناعهم بهذا الرأي لا يكون عادة نتيجة دراسة نظرية للفلسفات التربوية المختلفة والاختيار منها ، بل غالبا ما يكون انعكاسا للمناهج الدراسية التي ألفها الآباء ودرسوها في الماضي ، والتي لم تكن تعنى بالنشاط المدرسي ، ولا تفسح له مجالا يتناسب مع قيمته التربوية .  
والدراسة الحالية معنية أساسا برصد واقع النشاط المدرسي بمنطقة المدينة المنورة التعليمية ومعرفة المعوقات التي تواجهه وسبل تطويره وعلاج تلك المعوقات .

### مشكلة البحث :

يمكن تحديد مشكلة البحث بناء على ما سبق في السؤال الرئيسي التالي :

ما واقع النشاط المدرسي ومعوقاته في منطقة المدينة المنورة التعليمية في نظر مديري المدارس ؟  
وتتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

- ١ - ما مفهوم النشاط المدرسي وأهميته وأهدافه ؟
  - ٢ - ما هي معوقات النشاط المدرسي في المدينة المنورة التعليمية كما يراها مديرو المدارس ؟
  - ٣ - ما التوصيات والمقترحات للتغلب على مشكلات النشاط المدرسي في ضوء الدراسة الميدانية والاطار النظري ؟
- أهداف البحث :

- يسعى هذا البحث الى تحقيق عدة أهداف من أهمها :
- ١ - معرفة رأى مديري المدارس في دور النشاط المدرسي في تفعيل العملية التربوية .
  - ٢ - معرفة العقبات أو المشكلات التي تواجه النشاط المدرسي بالمدارس .
  - ٣ - تعرف الحلول والتوصيات في تطوير النشاط المدرسي ، حتى يمكن المسؤولين عن التعليم بالملكة العربية السعودية النهوض بالنشاط المدرسي وتحقيق الأهداف المخطط بها .
- أهمية البحث :

- ترجع أهمية البحث الى أمور منها :
- ١ - أنه يتناول مجالاً على درجة كبيرة من الأهمية ، ألا وهو النشاط المدرسي ودوره الفعال في تعزيز العملية التعليمية .
  - ٢ - حاجة المجتمع السعودي الى مثل هذه الدراسة ، ولاسيما أنه يمر بمرحلة تغير حضاري سريع ، خاصة في الجوانب التربوية والتعليمية ، وبحاجته الى مثل هذه الدراسة لكي تعطي القائمين على

التعليم فكرة عن أهمية النشاط المدرسي ودوره الفعال في نمو الطلاب -  
النمو المتكامل .

٣ - كما أن هذه الدراسة - على حد علم الباحث - من بواكير  
الدراسات عن النشاط المدرسي في المملكة العربية السعودية ، التي  
تحظى باهتمام بالغ من قبل المسؤولين عن التعليم في المملكة بقطاعاته  
المختلفة .

٤ - قد تكشف هذه الدراسة عن جوانب قصور تحول دون تحقيق  
برامج النشاط المدرسي لأهدافها التربوية ، وهذا يمكن المسؤولين عن  
التعليم من معرفة واقع النشاط المدرسي ومعوقاته .

٥ - كما قد تساعد الدراسة الحالية على معرفة مدى قدرة النشاط  
المدرسي في منطقة المدينة المنورة التعليمية على رفع مستوى العملية  
التعليمية كما وكيفا .

### منهج البحث :

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات  
ومحاولة تبويبها وتصنيفها ليتمكن توظيفها في مصلحة البحث ، أما أدوات  
البحث فهي تتمثل في اعداد استبانة تقدم لعينة من مديري المدارس  
بمنطقة المدينة المنورة التعليمية .

### حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على مديري المدارس المتحقين بدورة  
مديري المدارس الابتدائية وما فوقها ، التي تنظمها كلية المعلمين بالمدينة  
المنورة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤١٩ هـ - ١٤٢٠ هـ



ويبلغ عددهم (٤٩) ما بين مدير ووكيل مدرسة ، بمنطقة المدينة المنورة التعليمية ومحاافظاتها ( المهدي - ينبع - العلا ) .

### خطوات البحث :

يسير هذا البحث وفق الخطوات التالية :

#### أولاً - الاطار النظري للبحث ويشتمل :

دراسة مفهوم النشاط المدرسي وأهميته وأهدافه .

#### ثانياً - الجانب الميداني للبحث :

ويتضمن عرض أهمية النشاط المدرسي وموقعاته من خلال استبانة تطرح على عدد من مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة التعليمية ، ومعالجة النتائج وتقديم التوصيات واقتراحات .

#### الدراسات السابقة :

في هذا الجزء من البحث نحاول أن نتطرق الى بعض الدراسات التي تتعلق بالنشاط المدرسي وأهميته ، ومع أن الدراسات في هذا الميدان تكاد تكون قليلة ، لحدائثة بزمج النشاط ، وقلة المثقفين فيه ، مجال النشاط المدرسي ، ظهرت عدة دراسات أهمها :

١ - قام فكري ريان بدراسة عن النشاط المدرسي ١٩٨٤م وهي « تقويم النشاط المدرسي في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت » واقتصر البحث على مدارس التعليم المتوسطة ، ولقد خلصت الدراسة الى أن ١٦٪ من المعلمين و ٢٩٪ من الطلاب يرون أن درجة نجاح النشاط المدرسي فوق المتوسط أو أكثر ، ويرى ٣٪ من المدرسين و ٤٢٪ من الطلاب أن درجة نجاحه أقل من المتوسط .

مما يشير إلى أن الحاجة إلى إعادة النظر في برامج النشاط برمتها  
لتخطيط وتنفيذ لتحقيق درجة من النجاح مقبولة من المشتركين طلاباً  
ومشرفين كثيرة \*

كما نخلص إلى بعض المشكلات التي تعوق نجاح البرنامج هي :  
١ - نقص الاعداد التربوي لبعض المدرسين والقائمين على ادارة  
المدارس ، ما يؤدي إلى عدم احاطتها بالأهداف والوظائف التربوية  
للنشاط المدرسي \*

٢ - عدم وجود حوافز للإشراف على النشاط ، وهذا يجعل  
المعلمين يشعرون أنه عبء عليهم \*

٣ - عدم تواجد الامكانيات المادية من أماكن للنشاط وخامات  
وأدوات \*

٤ - ازدحام خطة الدراسة بالمصص داخل الفصل بالإضافة  
إلى تنظيم اليوم الدراسي الذي لا يتيح وقتاً كافياً لممارسة النشاط  
بصورة كافية (١) \*

٢ - الدراسة التي قام بها حسن شحاتة ، ومحمود رشدي خاطن  
عام ١٩٨٤م ، وهدفها رصد ما هو قائم وممارس من النشاط المدرسي  
بالبلدان العربية وقاموا بتوزيع الاستبانة على بعض البلدان العربية  
بالتعاون مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، وكان هدفهم  
من الدراسة تحديد مكانة النشاط من الخطة الدراسية ، بغية تقويمه  
وتطويره ، ولقد تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المدرسين والموجهين  
والمديرين العاملين في المرحلة الثانوية \*

---

(١) فكرى ريان ، النشاط المدرسي ص ١٤٢ \*

ولقد خلصت الدراسة الى الآتى :

١ - ممارسة النشاط المدرسى لا تتم على أساس خطة موضوعية على المدرسة .

٢ - المناشط التى تمارس ليست مرتبطة بالمناهج الدراسية، وأن هذه المناشط تمارس للتسلية والترفيه بحسب اجتهادات المعلمين .

٣ - النشاط المدرسى لا تتم ممارسته فى حصص داخل المنهج الدراسى ، بل يمارس بعضها فى فترات الفسحة ، أو فى نهاية اليوم الدراسى .

٤ - المدرسون لا يقومون على مشاركتهم وإشرافهم على النشاط غير الصفى ، كما أنهم لا يقومون طلابهم على ممارستهم للنشاط .

الصعوبات التى تواجه النشاط المدرسى تتمثل فى :

- عدم وجود جماعات النشاط فى بعض المدارس .
- بعض الطلاب لا يعرفون كيفية الانضمام الى جماعات النشاط المدرسى .

- بعض الآباء يمنعون أبناءهم من المشاركة فيه .
- بعض المعلمين لا يشجعون الطلاب على المشاركة فيه .
- عدم وجود أماكن لممارسة النشاط فى بعض المدارس .
- عدم وجود وقت مخصص داخل اليوم الدراسى لممارسة النشاط .

- عدم قدرة بعض المعلمين على تنظيم النشاط .
- عدم العناية بجانب النشاط عند تقويم الطلاب .

- عدم العناية بجانب النشاط عند تقويم المعلمين ،
- تفاوت آراء المعلمين فى أهمية النشاط (١) .

٣ - الدراسة التى قام بها (Olszewski, et al 1987) (١) العدد من العوامل التى تؤثر فى اهتمام ومواهب الطلاب ، ومدى مشاركتهم فى الأنشطة المدرسية المختلفة .

ولقد خلصت الدراسة الى أن للأسرة المتعلمة والثقفة والتى تتمثل فى تقدير الوالدين لمفاهيم النجاح ، أهمية كبيرة فى تشجيع ومساعدة الأبناء أثناء اشتراكهم فى النشاطات المختلفة التى تقدمها المدرسة .

٤ - كذلك الدراسة التى قام بها كل من (Kolloff and Moore, 1989) (٢) عن الأثر الإيجابى للنشاط المدرسى على الطالب ، حيث أثبتت الدراسة أن للنشاط المدرسى أثرا إيجابيا فى الطالب من نواح عدة

فبالإضافة الى جانب شغل وقت الفراغ ، يساعده باكتساب معلومات مختلفة لاشتراكه فى برامج النشاط ، ويرفع مفهوم الذات لدى الطلاب ، ويترك اشتراك الطلاب فى النشاط فى نفوسهم الآثار الإيجابية النفسية والتربوية .

٥ - فى دراسة قام بها (Ooley et al, 1991) (٣) عن أثر النشاط المدرسى الصيفى فى تنمية مفهوم الذات للطلاب المشاركون وقبول زملائه ، حيث قام الباحث بمتابعة مجموعة من الطلاب المتحقين بالبرنامج

(١) حسن شعاعه ، النشاط المدرسى ص ٨١ - ٨٢ .

(1) Olszewski, et al The influence of the family P. 6-26.

(2) Kolloff and Moore, Effects of summer programe PP. 268-276.

(3) Ooley et al, Peer acceptance and Staff. PP. 166-177.

التصنيفى للنشاط المدرسى فى بعض المدارس فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فكان لتفاعل الطلاب معا وتعاونهم فى البرامج المختلفة التى ينفارسونها أثره فى رفع مفهوم الذات لدى الطلاب المشاركين فى عينة الدراسة ، وازدياد التخصيل العلمى ، وخلص الباحث الى أهمية النشاط المدرسى فى إيصال المعرفة وزرع الأهداف النبيلة ضمن الإدارة الجيدة للنشاط .

٦ - وفى دراسة قام بها جودت سعادة وآخرون عام ١٩٩٦م<sup>(١)</sup> عن دور الأسرة فى تنمية مواهب واهتمامات الطلاب فى المشاركة فى برنامج النشاط المدرسى المختلفة ، وأثبتت الدراسة أن للأسرة التى تتكون من أب متعلم وأم متعلمة أثرا كبيرا فى مستوى أبنائهم ، لفهم الأسرة وتشجيعهما أبنائهما للمشاركة فى النشاطات المختلفة التى تقدمها المدرسة ، وكذلك أهمية كبيرة فى نجاح النشاط المدرسى تنمية مواهب واهتمامات الأبناء .

٧ - كذلك الدراسة التى قام بها عبد الرحمن نور الدين حسن ١٩٩٨م (٢) عن أثر برنامج النشاط المدرسى فى تنمية قدرات التفكير الابتكارى وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الطلاب المشاركين ولقد عملت الدراسة فى دولة البحرين .

ولقد خلصت الدراسة الى أهمية النشاط المدرسى فى تنمية قدرات التفكير الإختراعى لدى الطلاب .

٨ - وفى دراسة قام بها إبراهيم بسيونى عميرة عام ١٩٤٩م (٣)

(١) جودة سعادة وآخرون ، أثر مستوى تعليم الأب والأم من

(٢) عبد الرحمن نور الدين ، أثر برامج النشاط من ٥٩ - ٨٣ .

(٣) إبراهيم بسيونى ، الأنشطة التعليمية غير الصفية ص ٢٣٦ -

كان هدفها معرفة الأنشطة العلمية غير الصفية الممارسة في مدارس الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج وهي «المملكة العربية السعودية ، الكويت ، البحرين ، قطر ، الإمارات العربية المتحدة ، عمان » وأثارها في استكشاف قدرات الطلاب ومهاراتهم ومواهبهم . ولقد توصلت الدراسة الى أهمية برامج الأنشطة العلمية غير الصفية وعملها في استكشاف قدرات الطلاب ومهاراتهم وتنمية الاختراع لديهم وتطوير قدراتهم واستغلالها في أفضل طريقة ممكنة .

أبلا - الاطار النظري للبحث : ويتضمن الاجابة على السؤال

الأول من أسئلة البحث :

١١ - مفهوم النشاط المدرسي :

تعرف وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية النشاط المدرسي « بأنه مجموعة من الممارسات العلمية التي يمارسها الطلاب خارج الفصل الدراسي ، ويرمى الى تحقيق بعض الأهداف التربوية ، ويكمل الخبرات التي يحصل عليها الطالب داخل الفصل الدراسي » (١) .

ويعرف وهيب سماعيل ومحمد منير مرسى النشاط المدرسي « بأنه ذلك البرنامج الذي تنظمه المدرسة متكاملًا مع البرنامج التعليمي والذي يقبل عليه الطلاب برغبتهم بحيث يحقق أهدافا تربوية معينة داخل الفصل أو خارجه ، وفي أثناء اليوم الدراسي أو بعد انتهاء الدراسة ، على أن يؤدي ذلك الى نمو في خبرة الطالب وتنمية هواياته وقدراته في الاتجاهات التربوية والاجتماعية المرغوبة » (٢) .

---

(١) وزارة المعارف ، دليل النشاط المدرسي ص ٤ - ٥ .

(٢) وهيب سماعيل ، ومحمد منير مرسى ، الإدارة المدرسية ص ٢٦٠ .

ويعرف ابراهيم بسيونى عميرة النشاط المدرسى بأنه « ... كل نشاط يقوم به المعلم أو المتعلم ، أو هما معا ، أو يقوم به زائر أو متخصص ، لتحقيق الأهداف التربوية أو التعليمية للمدرسة ، ويعمل على النمو الشامل المتكامل للمتعلم ، سواء أتم داخل الفصل أم تم خارجه ، داخل المدرسة أو خارجها ، مادام يتم تحت اشراف المدرسة ، وبترجيح ويتفطيط منها » (٣) •

ومما تقدم نرى أن النشاط المدرسى هو عبارة عن مجموعة من الخبرات والممارسات التى يمارسها ويكتسبها الطلاب وهى عملية مصاحبة للدراسة ومكملة لها •

وأن النشاط أحد العناصر المهمة فى بناء شخصية الطلاب وصقلها ، وأن كثيرا من الأهداف التربوية يتم تحقيقها من خلال النشاط التلقائية التى يقوم بها الطلاب خارج الفصل الدراسى ، كما أن فاعلية تدريس المعلم داخل الصف الدراسى تتوقف - الى حد بعيد - على ممارسة الطلاب للنشاط ، وأن تحقيق أقصى نمو ممكن للطلاب لا يتم بصورة كافية داخل الفصل الدراسى الذى لا تسمح امكاناته الزمنية والمادية بأكثر مما يتم فيه ، وأن التربية المتكاملة تتطلب مناخا عاما يسود المدرسة ويهيئ الظروف لممارسة النشاط •

## ٢ - أهمية النشاط المدرسى :

يمكن ايضا ح أهمية النشاط المدرسى فيما يلى :

١ - النشاط المدرسى مجال خصيب لتعبير الطلاب عن ميولهم

---

(٣) ابراهيم بسيونى ، الأنشطة العلمية غير الصفية . ص ٣٥ •

وأنشباع حركاتهم ، وما لأشك فيله أن أنشباع حاجات الطلاب عاملاً من العوامل التي تعزز محبتهم للمدرسة وتمنعهم من الجنوح والتفرد .

٢ - من خلال النشاط المدرسي يتعلم الطلاب أشياء يصعب تعلمها داخل الفصل ، فمن طريق هذا النشاط يمكن أن يزود الطلاب بالخبرات المتنوعة : الخلقية والعلمية والعملية التي لا يتاح لهم غياب أسبابها داخل الفصل ، مثل التعاون مع الغير ، وتحمل المسؤولية ، يوضبط النفس والصبر ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، والتخطيط ، وغير ذلك من الأشياء التي من شأنها تدعيم شخصية الطالب .

٣ - يعين النشاط المدرسي أغانة فعالة على تنمية ميول الطلاب ، وتوجيههم التوجيه السليم .

٤ - ينمي النشاط المدرسي استعداد الطلاب للتعلم ويجعلهم أكثر تقابلية لمواجهة المواقف التعليمية المتعددة ، وتحصيل ما تقدمه المدرسة لهم .

٥ - يساهم النشاط المدرسي الهادف في تحقيق أهداف المنهج الدراسي .

٦ - يساهم النشاط المدرسي في اكتساب الطلاب خبرات اجتماعية في تكوين العلاقات الانسانية السليمة داخل المدرسة وخارجها .

٧ - يعين النشاط المدرسي في حفز الطلاب في مجال التحصيل العلمي .

٨ - يساهم النشاط المدرسي في تنمية أفكار الطلاب وأساليبهم .

٩ - يدين النشاط المدرسي على تعزيز الثقة بالنفس لدى الطالب .



١٠ - يعتبر النشاط المدرسي وسيلة هامة لخلق جو من التنافس الشريف بين الطلاب (٢٤١) .

### ٣ - أهداف النشاط المدرسي :

وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الخاصة بأهداف النشاط المدرسي ، حددت وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية أهداف النشاط المدرسي كما يلي :

- ١ - بناء الشخصية المتكاملة ليصبح الطالب مواطناً صالحاً يرتبط بموطنه ، ويعتز به ، ويستعد للتضحية من أجله .
- ٢ - تعميق قيم ديننا الاسلامي الحنيف ، وترجمتها الى أفعال ومواقف سلوكية .
- ٣ - تنمية قدرة الطلاب على التفاعل مع مجتمعهم المسلم ، فيما يحقق لهم التكيف الاجتماعي السليم في ظل التطورات السريعة المعاصرة .
- ٤ - ترسيخ القيم الاجتماعية البناءة ، كالتعاون والمنافسة الشريفة وخدمة المجتمع .
- ٥ - استكشاف القدرات والمهارات والمواهب ، وصقلها وتنميتها وتوجيهها لخدمة الفرد والمجتمع .

---

(١) سليمان الحقيـل ، الادارة المدرسية ص ٢٩٠ .

(٢) مجمل العيصي ، رؤية نحو تعزيز دور النشاط ص ١٤٩ .

٦ - استثمار أوقات الفراغ فيما يجدد معلومات الطلاب وينمي خبراتهم وينوعها ويؤدي الى اثراتهم ثقافيا وينشط قدراتهم العقلية -

٧ - احترام العمل والعاملين ، وتقدير قيمة العمل اليدوي ، والاستمتاع به ، لأن الممارسة الحسية والحركية تجعل من النشاط مادة ممتعة ومرغوبة ، تفيد في الترويح عن النفس ، وتسهل عملية الادراك والانتان .

٨ - خدمة المسادة العلمية حتى يتمثلها الطالب ، فيسهل استيعابها لها ، ويؤكد تثبيتها في الأذهان ، واعتمادها على أكبر عدد من الحواس ، من خلال المجسمات والرسوم التوضيحية ، واجراء التجارب والبحوث والقيام بالدراسات الميدانية .

٩ - تدريب الطلاب على الاستفادة مما تلقوه من معارف وعلوم للاعانة على حل مشكلات مجتمعهم .

١٠ - الارتباط الوثيق بتاريخ الأمة الاسلامية وحضارتها ، والافتداء بسيرة السلف الصالح .

١١ - تربية الطلاب على الاعتماد على النفس والقسوة ، وتحمل المسؤولية ، وتعود القيادة والطاعة في المعروف .

١٢ - تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الطالب ، كالحاجة الى الانتماء الاجتماعي والصداقة ، وتحقيق الذات ، والتقدير ، ومساعدة الطالب على التخلص من بعض ما يعانيه من مشاكل ، كالقلق والاضطراب والانطواء (٢٤١) .

---

(١) وزارة المعارف ، دليل النشاط المدرسي ص ٦١٥ .  
(٢) سليمان الحقي ، الادارة المدرسية ص ٢٩٦ - ٢٩٣ .

## ثانيا - النشاط المدرسى ومهوماته كما يراها مديرو المدارس من خلال الدراسة الميدانية :

الدراسة الميدانية : وتتضمن الاجابة على السؤال الثانى من  
أسئلة البحث :

١ - قام الباحث باعداد استبانة لمعرفة أهمية النشاط المدرسى ،  
ومشكلاته ، وكيفية التغلب عليها . وقد اشتملت هذه الاستبانة من  
بعض الدراسات السابقة والاطار النظرى للدراسة ، وصيغت محاوره  
الاستبانة فى عبارات واضحة ومحددة المعانى ، وروعى أن تكون  
الاجابات على الاستبانة اختيارا من ثلاثة احتمالات وهى : موافق ،  
موافق لحد ما ، وغير موافق .

٢ - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة  
التدريس بالكلية ، وكلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز بالمدينة  
النورة للتثبت من صدق محتوى الاستبانة بالنسبة للهدف الذى وضعت  
من أجله ، وقد أشار هؤلاء المحكمون الى بعض التعديلات التى تم الأخذ  
بها ، بعضها بالحذف ، وبعضها بالاضافة ، وبعضها تعديل فى الصياغة ،  
وأنتهت تلك العبارات الى (١٥) عبارة فى المحور الأول ، و (١٩) عبارة  
فى المحور الثانى ، و (١١) عبارة فى المحور الثالث ، وبهذا تمهي الصدق  
الداخلى للاستبانة .

٣ - تكونت عينة البحث من (٤٦) مديرا بالمدارس الابتدائية  
والتوسطة والثانوية ، هم الملتحقون بدورة مديري المدارس المتقدمة  
بالكلية فى الفيل الدراسى الثانى ١٤١٩ - ١٤٢٠ هـ ، والجداول الثانى  
يوضح هذه العينة .

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة البحث

العدد	المرحلة التعليمية التي يعمل بها
٢٥	الابتدائية
٦٨	المتوسطة
٦٥	الثانوية

٤ - المعالجة الإحصائية للبيانات :

استعمل الباحث الأسلوب الإحصائي التالي :

استعمل الباحث المتوسط الوزني لتحديد مستوى الاستجابة في  
المعلمات ذات الثلاث درجات \*

نتائج البحث وتفسيرها :

يتناول الباحث فيما يلي عرض نتائج استبانة مديري المدارس  
وتحليلها وتفسيرها \*

أولا : المحور الأول : أهمية النشاط المدرسي :

بسؤال أفراد العينة عن آرائهم في أهمية النشاط المدرسي داخل  
العملية التعليمية ، جاءت اجاباتهم على النحو الموضح بالجدول التالي :

جدول رقم ( ٢ )

يوضح مدى موافقة أفراد العينة حول أهمية النشاط المدرسي

الترتيب	العبارة	موافق	لحد ما	غير موافق	المتوسط
١.	يساهم النشاط المدرسي مساهمة فعالة في تنمية ميول الطلاب .	٣٨	٢	٦	٢٦٦
٢.	يساهم النشاط المدرسي في اكساب الطلاب خبرات اجتماعية مختلفة .	٤٠	٦	-	٢٨٩
٣.	يساهم النشاط المدرسي في تميز الثقة بالنفس وتنمية أفكار الطلاب .	٤١	٢	٣	٢٨٢
٤.	النشاط المدرسي وسيلة مهمة للتنافس الشديد بين الطلاب .	٤٦	-	-	٣
٥.	النشاط المدرسي وسيلة لتعلم الطلاب أشياء يصعب تعلمها داخل الفصل .	٣٥	٩	٢	٢٧١
٦.	ينمى النشاط المدرسي التعاون مع الغير وتحمل المسؤولية وضبط النفس والمشاركة في اتخاذ القرار لدى التلاميذ .	٣٠	١٢	٤	٢٥٦
٧.	يساهم النشاط المدرسي في تحقيق أهداف المنهج المدرسي .	٤٦	-	-	٢
٨.	ينمى النشاط المدرسي استعدادات الطلاب للتعلم ويجعلهم أكثر قابلية لمواجهة المواقف التعليمية	٢٤	٧	١٥	٢١٩
٩.	يساعد النشاط المدرسي على تكوين الشخصية المتكاملة للتلاميذ .	٣٨	٨	-	٢٨٤

العبارة	موافق	لعدد	غير موافق	التوسط	الترتيب
١٨ يؤدي النشاط المدرسي الى تعميق القيم الاسلامية وترجمتها الى افعال ومواقف سلوكية *	٤٠	٦	-	٢٨٩	٣
١١ ينمي قدرة الطلاب على التفاعل مع مجتمعهم المسلم *	٤٢	٤	-	٢٩٣	٢
١٢ يساعد على استثمار وقت فراغ التلاميذ *	٤١	-	-	٣	١
١٣ يؤدي الى تدريب الطلاب على الاستفادة من المعارف المختلفة في حل مشكلات مجتمعهم *	٤٠	١	٥	٢٧٦	٦
١٤ يعين النشاط المدرسي على تحقيق النمو الجسمي للتلاميذ *	٣٩	٧	-	٢٨٦	٤
١٥ يساهم النشاط المدرسي بالملكة في تحقيق النمو الروحي للتلاميذ	٥	٦	٣٥	٣٤	١١

يتضح من استجابات أفراد العينة في الجدول السابق أن المفردات التالية احتلت المراكز الأولى وهي على الترتيب :

- النشاط المدرسي وسيلة مهمة للتنافس الشريف بين الطلاب \*
- يساهم النشاط المدرسي في تحقيق أهداف المنهج المدرسي \*
- يساعد على استثمار وقت فراغ التلاميذ \*
- ينمي قدرة الطلاب على التفاعل مع مجتمعهم المسلم \*
- يؤدي الى تعميق القيم الاسلامية وترجمتها الى افعال ومواقف سلوكية \*

وجدير بالذكر أن تلك المفردات هي من أهم دوائر مدخلاته النشاط  
الدرسى ، ولذا فإن الاهتمام بها ورعايتها يجب أن يكون هدفها حتى  
يحقق النهوض للنشاط المدرسى بمفهومه الحقيقى داخل العملية  
التعليمية ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Cooleys Olszewski  
جودت سعادة ، وعبد الرحمن نور الدين •

هذا واحتلت العبارات التالية المراكز الأخيرة وهى على  
الترتيب :

— ينمى النشاط المدرسى التعاون مع الغير وتحمل المسؤولية وضبط  
النفس والمشاركة فى اتخاذ القرار لدى التلاميذ •

— ينمى النشاط المدرسى استعداد الطلاب للتعلم ويجعلهم أكثر  
قابلية لمواجهة المواقف التعليمية •

— يساهم النشاط المدرسى فى المملكة فى تحقيق النمو الروحى  
للتلاميذ •

وتتفق هذه النتائج مع دراسة Koloff and Moore ، ودراسة  
مسيونى، عبدة •

ولعل هذا يأتى من احساس أفراد العينة بأن تلك المفردات من  
مجموعة أهمية النشاط المدرسى تحتاج الى دعم أكبر واهتمام على  
أسس علمية لجعلها أكثر قابلية للتحقيق داخل المدارس فما زال النشاط  
الدرسى حتى وقتنا هذا يحتاج الى اهتمام أكبر منا نحن الباحثين  
والمهتمين بالعملية التعليمية ، بالإضافة الى المسؤولين عن التعليم  
بالمملكة ، الاهتمام الكيفى والكمى حتى يحقق الهدف المرجو منه •

## ثانيا - المحور الثاني : معوقات النشاط المدرسي :

يسأل أفراد العينة المستفتاة عن آرائهم في معوقات النشاط المدرسي وهدى موافقتهم على تلك المعوقات جاءت اجاباتهم على النحو الموضح بالجدول التالي :

### جدول رقم ( ٣ )

يوضح مدى موافقة أفراد العينة حول أهمية النشاط المدرسي

العبارة	موافق	سواء	غير موافق	الترتيب
١. يعاني السباط المدرسي من قلة الايمان الحقيقي بقيمته *	٤٠	٦	-	٣
٢. تترك معظم الأسر ابن النساء وسيله لهو وتضييع للوقت *	٢١	٥	٢٠	١١
٣. قلة بؤافر الإمكانيات المادية المناسبة لتحقيق أهداف النشاط	٤٠	٢	٤	٥
٤. قلة برامج مهارات اللازمة لاداء النساء من قبل المعلمين *	٤٦	-	-	١
٥. عدم بساط خارج نطاق التقويم عند الدرب *	٤٦	-	-	١
٦. قلة تعاون مدرسي المدرسة في النشاط *	٢٢	٢٠	٣	٨
٧. قلة تعاون ادارة المدرسة في النشاط *	١١	٥	٣٠	١٣
٨. اقتصار ادارة المدرسة على الجانب العلمى في التعليم واهمالها للنشاط *	٠٧	٣٤	٥	١٠

يتضح من استجابات جأفراد العينة فى الجدول السابق أن المفردات



العبارة	موافق	لعدمها	غير موافق	التوسط	الترتيب
١٤. الفهم الخطأ من مدير المدرسة للنشاط *	-	٥	٤١	١٧.١	١٤
١٥. المباني المستأجرة تعوق ممارسة النشاط *	٣١	٥	٦٠	٢٥.٦	٧
١٦. عدم وجود دليل بالنشاط غير الصفية *	٣١	٣	١٢	٢٤.١	٩
١٧. نظام الامتحانات والاهتمام البالغ فيه يساعد على تقليص الاهتمام بالنشاط المدرسي *	٤٢	٤	-	٢٩.٣	٢
١٨. الاقتصاد على نوع واحد من النشاط هو (الرياضي) فقط *	٢٩	٧	-	٢٨.٦	١٤
١٩. عدم وجود دورات مكثفة لرواد النشاط *	٣٥	١١	-	٢٧.٨	١٥
٢٠. عدم تخصيص درجة للنشاط المدرسي *	٣٦	٨	٢	٢٧.٣	٦
٢١. اقتصار النشاط المدرسي على الناحية المظهرية فقط *	٤٦	-	٣	٣	١
٢٢. عدم وجود حوافز للاشراف على النشاط *	٤٦	-	٣	٣	١
٢٣. ازدحام الجدول بالمواد الدراسية يعوق النشاط *	٤٦	-	٣	٣	١
٢٤. ضعف العلاقة بين المنزل والمدرسة أدى الى غموض الهدف من النشاط *	١٩	-	٣٧	١٨.٦	١٤.٥

أظهرت آراء أفراد العينة في الجدول السابق أن المفردات التالية تمثل أهم معوقات النشاط المدرسي داخل العملية التعليمية ، وهي على الترتيب :

- قلة توافر المهارات اللازمة لأداء النشاط من قبل المعلمين •
- يعتبر النشاط خارج نطاق التقويم بالنسبة للطلاب •
- اقتصار النشاط المدرسي على الناحية المظهرية فقط •
- عدم وجود حوافز للإشراف على النشاط •
- ازدحام الجدول بالمواد الدراسية يعيق النشاط •
- نظام الامتحانات والاهتمام البالغ فيه يساعد على تقليص الاهتمام بالنشاط المدرسي •

ولعل هذا المحور يبرز آراء أفراد العينة في معاناتهم من النشاط المدرسي ، فالمعوقات المذكورة كلها تهتل مقومات حقيقية وواقعية من أرض الميدان المدرسي فنجد أن قلة توافر المهارات من قبل المعلمين جعلهم أكثر عزفاً عن ممارسة النشاط واقتصاره فقط على الناحية المظهرية ، هذا بالإضافة إلى ازدحام الجدول بالمادة الدراسية ، وهذا جعل النشاط شكلياً وليس فعلياً ، وهذا من جانب معاناة المعلمين ، أما من الجانب الآخر وهي معاناة الطلاب فنجد أن النشاط عندهم خارج نطاق تقويمهم ، وهذا يجعلهم غير مباليين به ، ولم يأت عدم المبالاة من فراغ وإنما من نظام الامتحانات والاهتمام البالغ بها يساعد على تقليص الاهتمام بالنشاط المدرسي • ولعل تلك المعوقات مجتمعة تمثل أهداراً للوقت والجهد والمال • وهذا يتطلب من المهتمين رفع مستوى

النشاط المدرسي داخل المدارس حتى لا يكون شكليا ، بالإضافة الى التغلب الطامى على تلك المعوقات حتى لا تتفاعل بعضها مع بعض فتكون مشكلة كبيرة •

والمعوقات التى احتلت المراكز الأخيرة من آراء العينة هى على الترتيب :

- ترى معظم الأسر أن النشاط وسيلة لهو وتضييع للوقت •
- ضعف العلاقة بين المنزل والمدرسة أدى الى غموض الهدف من النشاط •
- قلة تعاون ادارة المدرسة فى أمور النشاط •
- الفهم الخطأ من مدير المدرسة للنشاط •

والمتأمل فى تلك الآراء يجد أنها تنقسم الى شقين : شق يتصل بمدير المدرسة وفهمه الخطأ للنشاط ، وهو الذى يجعله غير متعاون فيه . ويتعلل بقلة الموارد ، والشق الثانى يتصل بالأسر التى ترى أن النشاط وسيلة لهو وتضييع للوقت ، ولعل هذا ناتج من ضعف العلاقة بين المنزل والمدرسة •

ولعل هذه المعوقات مجتمعة أنها تحتاج الى تعاون الجميع : من الأسر ، والمدارس وإدارات التعليم للتغلب عليها ، لكي يحقق النشاط الهدف المرجو منه •

وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة فكرى ريان ، وحسن شحاتة •

### ثالثاً : المحور الثالث : الحلول المقترحة لمشاكل النشاط المدرسي :

١ - بسؤال أفراد العينة المستفتاة عن آرائهم في الحلول المقترحة للمشاكل التي يعاني منها النشاط المدرسي ، جاءت استجاباتهم على النحو الموضح بالجدول التالي :

#### جدول رقم ( ٤ )

يوضح آراء أفراد العينة في الحلول المقترحة لمشاكل النشاط المدرسي

الترتيب	المقابلة	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
١	التوعية المتاحة للمجتمع بأهمية النشاط عبر وسائل الاعلام المختلفة ، لتوضيح مفهوم النشاط وأنه وسيلة لاكتشاف المواهب والقدرات وصقلها .	٤١	٨٩.١	٥	١٠.٩
٢	ادراج النشاط المدرسي في الخطط التربوية لكليات التربية والمعلمين .	٤٦	١٠٠	-	-
٣	تنوع الأنشطة وتقسيم الفصل الدراسي الى فترات بحيث يمر الطالب على أكبر عدد ممكن من الأنشطة التي تناسب ميوله واهتماماته .	٤٣	٩٣.٥	٣	٦.٥
٤	التنسيق مع كليات التربية والمعلمين عن طريق ادارة التعليم لاقامة دورات في مجال النشاط تمكن المشرفين عليه من تحقيق اهدافه على اكمل وجه .	٤٠	٨٧	٦	١٣
٥	زيادة أعداد المدرسين بما يضمن الانخفاض الجزئي للأنصبة حتى يتمكن المدرس من الاستعداد للنشاط وتنفيذه .	٤٦	١٠٠	-	-

٢	العبارة	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
٦	توجيه اولياء الأمور بأهمية النشاط ، وذلك بإرسال معلومات توضح اهتمام وأهميته وأهدافه .	٢٦	٤٥٫٧	١٥	٢٤٫٣
٧	إعداد دليل عام للمدارس يوضح النشاط وأهميته بالتفصيل ، ليستطيع القارئ عليه الاستعانة به دونما أى تساؤل .	٢٩	٦٣	١٧	٢٧
٨	اعتماد درجة للنشاط تخضع للنجاح والرسوب كباقي المواد .	٣٠	٦٥٫٢	١٦	٢٤٫٨
٩	حث الطلاب على التسجيل فى النشاط الذى يتمشى مع ميولهم واهتمامهم .	٤٠	٨٧	-	١٣
١٠	تخصيص حوافز مادية أو معنوية للمشرفين على النشاط من قبل إدارة التعليم .	٤٦	١٠٠	-	-

تشير آراء أفراد العينة إلى أن الحلول المقترحة<sup>١١</sup> التى  
يعاندها النشاط المدرسى هي :

— إدراج النشاط المدرسى فى الخطط التربوية لكليات التربية  
والمعلمين .

— زيادة أعداد المدرسين بما يضمن الانخفاض الجذوى المناصب  
حتى يتمكن المدرس من الاستعداد للنشاط وتنفيذه .

— تخصيص حوافز مادية أو معنوية للمشرفين على النشاط من  
قبل إدارة التعليم .

— تنوع الأنشطة وتقسيم الفصل الدراسى إلى نوبات بحيث يمر  
الطالب على أكبر عدد ممكن من الأنشطة التى تناسب ميوله واهتمامه .

— توضيح مفهوم النشاط في وسائل الإعلام المختلفة •  
واحتلت هذه الحلول المراكز الأولى على الترتيب ، في حين  
احتلت الحلول التالية المراكز الأخيرة •

— اعداد دليل عام للمدارس يوضح النشاط وأهميته •  
— اعتماد درجة للنشاط تخضع للنجاح والرسوب كباقي المواد •  
— ارسال مطويات الى أولياء أمور الطلاب توضح النشاط وأهميته •

ولعل هذا المحور يبرز آراء العينة في ضرورة أن توجه عناية  
خاصة للنشاط المدرسي على أنه عنصر مهم من عناصر العملية التعليمية ،  
ولعل تلك الحلول تمثل نواة يمكن الاعتماد عليها لتكون أسسا علاجية  
ووقائية لمعوقات النشاط المدرسي ، ومن الطبيعي أن تأتي عملية تطوير  
النشاط المدرسي في معظمها من داخل ادارات التعليم ، المتحمين به ،  
حتى لا تفرض صور تطوير من خارج ادارات التعليم ، لئلا تقابل  
بالرفض فلا تحقق الهدف منها •

## ٢- دور المدير أو الوكيل في تطوير وتفعيل النشاط المدرسي :

بسؤال أفراد العينة المستفتاة عن دورهم في تطوير وتفعيل  
النشاط المدرسي ، جاءت استجاباتهم على النحو التالي ، واحتلت أعلى  
الترميزات فيما بينهم وهي :

— على المدير توفير جميع الامكانيات والأدوات والقيامات اللازمة  
للنشاط من مخصصات المصنف قدر الامكان •

- حث جميع المعلمين على النشاط وفوائده وضروره تنفيذه.
- وتفعيل حصة النشاط ، ويمكن الاتصال بذوى الخبرة فى موضوع النشاط المدرسى لبيان أهميته وضرورته •
- الاشراف المباشر من جانب المدير أو الوكيل على سير الأنشطة المدرسية داخل المدرسة أولا بأول وتقويمها •
- تخصيص معرض دائم لعرض انتاج النشاط والمناسط التى يقوم بها التلاميذ •

- تشجيع المعلمين والطلاب المنتجين للنشاط ماديا ومعنويا •
  - الاختيار المناسب لمشرف النشاط بالمدرسة على حسب قدراته واستعداده مع الحرص على تخفيض نصابه من الحصص •
- ٣ - الدور المتوقع من ادارة التعليم فى تطوير وتفعيل النشاط المدرسى ؟

بسؤال أفراد العينة المستفتاة عن دور ادارة التعليم فى تطوير وتفعيل النشاط المدرسى ، فجاءت استجاباتهم على النحو التالى مختلة :  
أعلى التكرارات •

- حث جميع المدارس بالمنطقة على تفعيل حصة النشاط وابعازه •
- اقامة دورات مكثفة لرواد النشاط الطلابى بالمنطقة •
- زيادة أعداد المدرسين بما يضمن الانخفاض الجزئى للأعباء لهم ليس من المعقول أن يبدع المدرس فى النشاط ، ولديه ( ٢٤ حصة ) •
- متابعة تفعيل النشاط بالمدارس من خلال التقويم النهائى لها •
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمدارس الفائزة فى الأنشطة •

— تزويد المدارس بالنشرات والتعاميم الخاصة بالنشاط المدرسي  
أولا بأول •

٤. — الدور المتوقع من وزارة المعارف في تطوير وتنفيذ النشاط  
المدرسي :

بسؤال أفراد العينة المستفتاة عن الدور المتوقع من وزارة المعارف  
في تطوير وتنفيذ النشاط المدرسي ، جاءت أجاباتهم على النحو التالي.  
بأعلى تكرار :

— اعداد دليل عام للمدارس على مستوى المملكة يوضح النشاط  
وأهميته •

— تخصيص قدر من الدرجات للنشاط المدرسي حتى يهتم به كل  
طالب ومعلم •

— اصدار توجيهات لادارات التعليم بتخفيض نصاب المعلم المكلف  
بالنشاط المدرسي •

— تخصيص بند في تقويم المعلم الذي يشارك في الأنشطة  
المدرسية •

ثالثا — التوصيات والمقترحات : وتتضمن الاجابة على السؤال الثالث  
والاخير من اسئلة البحث :

١ — ضرورة توضيح الأهداف بحيث يدركها كل من له علاقة  
بالتربية واتخاذ السبل الكفيلة بايصالها بوضوح الى جميع القائمين  
على التربية •



٢ — أهمية إشراك الطالب ، والمعلم ، والمرشد ، ومدير المدرسة ، والوجه القريبى ، وولى الأمر ، فى تخطيط برامج النشاط المدرسى وتنفيذها وأهمية قيام كل بدوره على الوجه الأكمل .

٣ — أن يتم تخطيط برامج النشاط المدرسى على أساس الارتباط بالمقررات الدراسية لتزداد الاستفادة بالمستوى التحصيلى من الاشتراك فى النشاط ، وهذا يضمن الآباء والمعلمين ومديرى المدارس على فصل النشاط فى الاعانة على تحقيق الهدف التحصيلى الذى يضعونه فى مكانة عالية .

٤ — تهيئة الظروف المناسبة التى تعين برامج النشاط على تحقيق أهدافها التربوية بمراعاة ما يلى :

( أ ) توفير الوقت فى أثناء اليوم الدراسى لممارسة الطلاب النشاط ، وقد يتحقق ذلك بامتداد اليوم الدراسى مدة أطول ، تخصص للنشاط ، أو بتقليل عدد الدروس اليومية للمقررات الدراسية مع اضافة الوقت المقطع منها الى وقت النشاط المدرسى .

( ب ) اعادة النظر فى تخطيط المباني المدرسية بما يحقق احتياجات النشاط المدرسى ويلتئم المستجدات فى الحق التربوى .

( ج ) تخفيض نصاب المعلمين من الدروس ، لكى تتوافر لهم الرغبة والطاقة للإشراف الجيد على النشاط .

٥ — أن تعلن نتائج ما يجرى من بحوث فى النشاط المدرسى ، حتى يقف المسؤولون عن التعليم على الأدلة التى تثبت أهميته التربوية .

٦ — عقد دورات تربوية فى برامج النشاط المدرسى ، يلتحق بها تالاداريون والمدرسون والمشرفون على النشاط ، تهدف الى التوعية

بعلاقة النشاط المدرسى بالمناهج الدراسية ، والأهداف والوظائف التربوية التى يمكن أن تتحقق من خلال برامج النشاط ، كما تهده الى التوعية بالمبادئ التربوية التى ينبغى أن يتم تخطيط البرامج وتنفيذها وتقييمها على ضوءها •

ويقترح الباحث أن يكون من برامج هذه الدورات التدريبية جانب نظرى بما يتضمنه ذلك من اطلاع ومناقشات وتخطيط للبرامج • وجانب عملى حيث يتدرب المعلم عمليا على توجيه نشاط احدى الجماعات فى مدرسته ، مع متابعة من مشرف فنى متخصص •

٧ - استعمال الحوافز حتى يقبل المدرسون على الاشراف على جماعات النشاط ويمكن أن تمثل تلك الحوافز فى اعتبار الاشراف على جماعة النشاط معادلا لتدريس عدد معين من الحصص ، أو اعطائهم مكافآت مادية مقابل اشرافهم على النشاط • كما يمكن أن تستعمل الحوافز الأدبية فى تشجيع المعلمين بالمشاركة فى النشاط المدرسى •

٨ - توفير الميزانيات اللازمة لبرامج النشاط ، لتفى باحتياجات البرامج من خامات وأدوات وأوجه انفاق أخرى • ويمكن النظر فى مشاركة الطلاب فى كل نشاط وفى توفير احتياجاته •

٩ - أن مكانة برامج النشاط المدرسى انعكاس لفلسفة التربية السائدة فى المجتمع ، ولا ينتظر أن تتحسن مكانتها فى ظل فلسفة تربوية ترى أن التربية هى تعلم المواد الدراسية • ولما كانت ظلال تلك الفلسفات ما زالت تسيطر على الجو التربوى العام فى العالم أئخرى ، فإنه لا ينتظر أن يؤدى النشاط المدرسى دوره الهام فى التربية كاملا الا بعد أن تزول تلك الظلال •

# الإدارة الذاتية والمحاسبة مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية

## دراسة مستقبلية

إعداد

د. خالد قدرى إبراهيم  
باحث بالمركز القومي للبحوث  
التربوية والتنمية

مع بروز النظام العالمى الجديد ( العولمة ) ظهرت مجموعة اصلاحات تعليمية مستمرة استهدفت تطوير بنية المدرسة الثانوية لى تتواءم وتتكيف مع المتغيرات العالمية وذلك لتحسين فاعلية المدرسة وبالتالي تحسين مخرجاتها التعليمية ، وقد امتدت حركات هذه الاصلاحات التعليمية لتشمل دولا عديدة منها كندا ، والولايات المتحدة الأمريكية ، والمملكة المتحدة ، واستراليا ، ونيوزلندا ، وكذلك المناطق الاسيوية المطلة على المحيط الهادى كالصين ، وهونج كونج •

ومما لا شك فيه أن هذه التحولات العالمية المعاصرة ستعبر بظلالها وتأثيراتها على نظم التعليم وسياساتها واداراتها بصفة عامة والادارة المدرسية بصفة خاصة حيث ظهرت مفاهيم جديدة للادارة المدرسية منها مفهوم الادارة الذاتية للمدارس Schools Self Management

---

- للمزيد من التفاصيل يرجى الاق :

خالد قدرى إبراهيم : الاداة الذاتية ، المركز القومى للبحوث

التربوية والتنمية ، القاهرة ١٩٨٩م •

والادارة المتمركزة حول موقع المدرسة كأحد أنماط الادارة الذاتية بالمدرسة: School Site Based Management والتقويم الذاتى للمدارس Schools Self - Assessment ، واعدادة التجديد الذاتى للمدارس Schools Self - Renewal

ومما هو جدير بالذكر أن بحث المدارس الفاعلة والذي اتجه نحو الادارة المتمركزة حول موقع المدرسة School Self - Based Manafement يؤكد على أن المدرسة هي وحدة صنع القرار التربوى ونواة التخطيط للمشروعات التعليمية علاوة على مسؤولياتها الفعلية عن تحقيق جودة التعليم Educational Quality ، وترتكز مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى : كيف يمكن تطوير ادارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية بما يعظم أداءها وتحسين مخرجاتها التعليمية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة ؟

وقد هدفت هذه الدراسة فى التعرف على ما يلى :

( أ ) التعرف على الأدبيات التربوية المرتبطة بمجال تطبيق الادارة الذاتية للمدرسة الثانوية ، وكذلك التعرف على أسس المحاسبة التعليمية Accountability فى تقييم هذه المدارس واعتبارها مبركات رئيسية عندبناء وتصميم السيناريو الابتكارى لادارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠٢٠ .

(ب) الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة صاحبة نسبى والتوجه فى تطبيق الادارة الذاتية بالمدرسة الثانوية ، واعتبار هذه الخبرات بمثابة خطوط عريضة ارشادية عند تصميم السيناريو الابتكارى لادارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠٢٠ .

(ج) كيفية تفعيل دور الشراكة المجتمعية في إدارة وتمويل المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية وذلك لتعظيم العائد من المخرجات التعليمية بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة في التعليم TQM \*

(د) محاولة التوصل الى وضع وتصميم مجموعة من السيناريوهات المستقبلية لإدارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية حتى عام ٢٠٣٠ وذلك في ضوء متطلبات الجودة الشاملة في التعليم \*

وقد اتبعت الدراسة مجموعة من القواعد والاجراءات المنهجية والتي تحدد مسلك الدراسة المنهجى والمتمثل فى المنهج الوصفى ، كما تستخدم الدراسة منهج دراسة الحالة بغنياته العلمية فى دراسة الدول محل الدراسة ، كما تستعين الدراسة بأسلوب السيناريو وهو أحد أساليب دراسة المستقبل \*

ومن المتصور أن يتم وضع أربع صور مستقبلية للمجتمع المصرى فى عام ٢٠٣٠ وتبيان دور الادارة المدرسية وأشكالها المختلفة فى المستقبل \*

وفيما يلي عرض لهذه السيناريوهات بالنسبة للنتائج التى توصلت اليها الدراسة :

تعد السيناريوهات من أكثر أدوات دراسة المستقبلات فائدة ولها هدفى عريض من الاستخدامات ، حيث يمكن أن تعبر عن الاتجاهات والبدائل بصورة قابلة للحدوث ، وتكشف التأثيرات ومضامينها على القرارات والاختبارات والسيناريوها ، وتقدم تبصراً بتتابعات السبب والآخر Cause-and effect sequences \*

وتوجد السيناريوهات فى صور متنوعة ولها مجال واسع من الاستخدامات . وبصورة جوهرية ، غنى تستخدم فى تصوير جوانب مستقبل محتمل بأكبر قدر ممكن من الوضوح ومن الاكتمال . وقد تكون السيناريوهات على درجة عالية من التخصص أو متسعة المدى ، كما أن بعضها يكون مجرد سيناريوهات استكشافية بينما أخرى تكون استهدائية normative وفى الحالة الأخيرة يمكن كتابة السيناريو لرسم صورة مرغوب فيها للمستقبل فى ضوء نظرة ايجابية من أجل المساعدة فى تشكيله على هذا النحو .

ومن الشائع بناء واحد أو أكثر من السيناريوهات المتباينة جنباً إلى جنب . وبهذه الطريقة يمكن نمذجة - أو محاولة نمذجة أفكار واتجاهات ومسلمات مختلفة هذا غالباً ما تعرض السيناريوهات - فى صورة أوصاف مكتوبة ، مصحوبة بأشكال بيانية واحصاءات (وإن أمكن) فى معظم الأحيان ، وتتعدد وتتباين نقاط الانطلاق فى بناء السيناريوهات ، قد تكون اتجاهات ، عجلات المستقبلات ، مسوح للرأى ، آراء وتفصيلات مجموعات معينة .

وفيما يلى عرض لسيناريوهات الدراسة :

### ( أولاً ) السيناريو المرجعى :

ويفترض هذا السيناريو استمرار الأوضاع الراهنة كما أنه لا ينبغى احتمال المزيد من التردى والتدهور عند استمرار هذا الوضع الراهن وينطلق هذا السيناريو من فرضية عامة وهى أن دساتير الدولة ومواثيقها قد أكدت على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ، إلا أن واقع التعليم الثانوى وبنيتة فى المجتمع يعكس ظواهر تعليمية عديدة تؤخذ

عشال الدولة فى تحقيق هذا المبدأ ، ومن أهم هذه الظواهر ثنائية التعليم العام • ويتميز هيكل القوى الاجتماعية الغالبة فى هذا السيناريو من تحالف الشرائح الرأسمالية الكبيرة والمتوسطة المرتبطة بشركات دولية النشاط والتي تمارس أنشطة انتاجية / أو طفيلية مع الشريحة العليا من الطبقة المتوسطة •

**المنظور المستقبلى ووضع الادارة الذاتية للمدرسة الثانوية**  
فى هذا السيناريو حتى عام ٢٠٢٠ :

ان ما تحمله الوثيقة الصادرة عن مجلس الوزراء فى ١٥ مارس ١٩٩٧ وعنوانها مصر والقرن الحادى والعشرون ، ما يؤكد على أهمية التعليم وضروراته للوطن والمواطن ، ويوضح التزام الدولة التزاما واضحا بالتعليم وتطويره وذلك لمواجهة تحديات الألفية الثالثة بكل ما تحمله من وعود تفرض العمل بجدية من أجل تقديم نظام تعليمي يحقق الجودة ... وأحد مؤشرات الجودة الشاملة هو تحقيق الادارة الذاتية للمدرسة الثانوية •

وقى ظل هذا السيناريو فان تحقيق الادارة الذاتية للمدرسة الثانوية سيكون متمثلا فى التطاع الخاص دون القطاع الحكومى حتى عام ٢٠٢٠ وأبلغ دليل على ذلك أن دور الحكومة سوف ينصب أساسا على تهيئة المناخ الملائم للقطاع الخاص للاضطلاع بهذا الدور المنشود من خلال القضاء على المعوقات أو الصعاب التى تواجه أو تحد من فعاليته ، وبحيث يجد من الاستقرار الفعلى ويسر الاجراءات ما يجعله مراعيا ، بل وقادرا على الاندفاع بأقصى ما لديه من طاقات وموارد في استثمار المجالات الاقتصادية المختلفة ومنها التعليم • ولا شك أن

اتساع دائرة النشاط الخاص أمر يستلزم أعمالاً تغيرات ثقافية عميقة تتطوّر على دعم قيم الابتكار والمبادأة ، ونزعة الاستقلال الفردي ، وتحتوى فى الوقت ذاته على مزج تعظيم الربح بوظيفة خدمة المجتمع . ونجد أن الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية تتحقق من خلال عدة مرنكرات هي :

- تعظيم مشاركة الآباء فى داخل المدرسة ، وانتماء جميع العاملين بالمدرسة باعتبارها منظمة اجتماعية •
- اجراء التطوير التنظيمى والذى يسمح بوجود التنظيمات الأفقية والتى يقل فيها المستويات الادارية للاشراف والرقابة ، وتهتم الادارة المدرسية بمجالات التنسيق والتنفيذ والمساهمة فى حل المشكلات ، كما يتيح هذا التحول للإدارة الذاتية المدرسية تحقيق حسن توزيع السلطة والمسئولية ، وصحة العلاقات التنظيمية ، وتتخذ الإدارة اهتمامات ، وذلك من خلال مشاركة كل العاملين بالمدرسة فى التربية والتربية داخل وخارج المدرسة •
- اعتماد الادارة الذاتية للمدرسة الثانوية على نظم المعلومات والبيانات الدقيقة وحسن توظيفها لصالح خدمة العملية التعليمية •
- استخدام نظم الحاسبات والكمبيوتر فى مجال تسجيل الطلاب الجدد ، وحفظ سجلات الطلاب ، وإصدار جداول الحصص ، وقوائم تحميل المدرسين والفصول ، وماسلات أولياء الأمور ، وتحليل نتائج الامتحانات ، ومراقبة أداء العاملين •
- إثارة اهتمام كافة المستهلكين من التعليم للمشاركة فى قضايا التعليم وعلى وجه الخصوص الآباء ورجال الأعمال ، وأعضاء



المجتمع المحلى للمشاركة فى تمويل برامج التعليم والتدريب لضمان الحصول على مخرجات تعليمية تتلاءم مع متطلبات السوق وقطاعات الصناعة والأعمال .

● المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرار التربوى واسهام الطلاب أنفسهم بالمشاركة فى صناعة هذا القرار ، ووجود قيادة فاعلة تسعى دائماً ودوماً الى ادارة التغيير وتوجيهه نحو الربط بين المدرسة كمؤسسة اجتماعية بالتغيرات العالمية .

● اعتبار الادارة المدرسية هى الجهة المناط بها تخطيط أنشطتها التعليمية والتربوية داخل المدرسة ، انطلاقاً من رؤيتها و ادارتها لما تقوم به بالفعل من مسئوليات وواجبات وصولاً الى تحقيق أهدافها على المدى البعيد وهم ما يحقق لها استقرار سياساتها التنفيذية ، اذ اتماما العملية نحو تحقيق ذلك .

● التحول من التنظيم الهرمى الى التنظيم الشبكي ، ومن ثم تستعين الادارة المدرسية بتطبيقات ادارية ذكية تعتمد على مفاهيم التغيير التكنولوجى واستخدام الحاسبات الآلية كوسائل مساعدة أو تقنيات ادارية من أجل تطوير العمالة الادارية والاشرفية على التعليم .

● يقتصر دور السلطات التعليمية المحلية على تقديم النصح والارشاد والتوجيه وتنفيذ متطلبات هذه المدارس لتحقيق الجودة الشاملة بها Total Quality .

### ثانياً : السيناريو الشعبى :

ينطلق هذا السيناريو من سعى النخبة السياسية الحاكمة الى

حفظ التوازن الاجتماعى ، والحفاظ على الثقافة العامة للامة ، والنظر الى ديمقراطية التعليم على أنها امتداد للقيم والممارسات الوطنية ، وأن التعليم هو العمود الفقرى للإصلاح الاجتماعى ، وأن تحقيق المساواة فى الفرص التعليمية واتاحتها لجميع أفراد الشعب يؤدى الى تقليل حدة الفوارق الطبقيه والاقليمية بين الريف والحضر ، وأن تحديث المجتمع المصرى وخلق نظام تعليمى معاصر متطور يستلزم توسيع مظلة التعليم النظامى ليشمل كلا الأفراد فى سن الدراسة •

ويتسم نهج اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المجتمع والدولة بالنهج الديمقراطى فى أساليب الحكم وإدارة المجتمع ، الذى يتمثل فى السماح بمشاركة أكبر عدد ممكن من أجهزة الرأى العام ، والأجهزة التنفيذية ، وأصحاب المصالح الحقيقية فى التعليم كأولياء الأمور ، والمعلمين ، والطلاب ، والنقابات واتحادات العمال ، ورجال الأعمال •

ومن ثم تصبح إدارة التعليم هى إدارة شعبية بمعنى أن الشعب هو الذى يدير التعليم إدارة مباشرة ، وذلك من خلال اشتراكه مع السلطات التعليمية فى إدارة التعليم ، أو من خلال نقد نظم التعليم وسياساته سواء قى البرلمان أو فى الصحف والاذاعة والتلفزيون حيث يكون الاهتمام بالقرارات التربوية يتمثل فى مجموعة كبيرة منها صانعو القرارات ( الحكومة ) والمديرون المحليون ، ومدرسو المدارس والمدرسون والآباء والطلاب والموظفون ومن ثم نجد مناقشة السياسة التربوية تتم على المستوى المحلى قى معظم الأنظم المركزية ، كما نجد المدرسين وغيرهم يناقشون معظم القرارات التى تصدر عن السلطات التعليمية المركزية •

وإذا كانت القاعدة هي أن يدير الشعب تعليمه ذلك لتحقيق أهداف جمعية تسعى الدولة الى تحقيقها من خلال هذا الاشراف وهو تحقيق الوحدة الثقافية وكذلك تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية .

ويرتكز محور البشر والتعليم والتدريب في هذا السيناريو على مجموعة من الأسس والمبادئ الرئيسية المستمدة من المحاور الأخرى ، وهي تشكل في مجموعها البيئة المحيطة بالعملية التعليمية — سياسيا واقتصاديا ، واجتماعيا ، وتكنولوجيا ، واداريا . بل وأيضا العلاقات الدولية والروابط مع العالم الخارجى — والتي تتبادل التأثير والتأثر مع النظام التعليمى باعتبار أنه نظام مفتوح يؤثر فى المجتمع بمقدار ما يتأثر به ، ويمكن تلخيص هذه المبادئ فى :

— التركيز على دور الدولة المركزية فى اتخاذ القرارات الحاكمة ، بضطلاعها بدور أكبر فى عمليات الاستثمار والانتاج وتطوير التكنولوجيا .

— تنشيط دور الدولة فى قطاع التطوير التكنولوجى .  
— تتولى عملية صنع السياسات العامة ( بما فيها السياسة التعليمية ) نخبة سياسية مؤلفة من قيادات عمالية وفلاحية ومثقفين ومهنيين وعسكريين .

— يتميز نهج اتخاذ القرارات وادارة شؤون المجتمع والدولة بأنه يسمح بالتعددية .

— افساح المجال لبعض صور المشاركة على المستوى المحلى والجماعات الأهلية ، وغيرها من مؤسسات المجتمع المدنى .

— إبراز البعد الاجتماعى ووضعها فى مكانة مرموقة الى جانب البعد الاقتصادى •

— الاهتمام باستخدام طرق أكثر فعالية للتنظيم والادارة والمراقبة والمساعدة وتحفيز مكافآت العاملين •

— تحسين المرتبات كمظهر من مظاهر الاهتمام بأحوال الشرائح الوسطى والدنيا •

— الأخذ بمفهوم مرن للتنمية المستقلة أو المعتمدة على الذات ، ويسمح هذا المفهوم بالمزاجعة بين دور ريادة كبير للدولة فى التنمية ودور نشط للقطاع الخاص المنتج ، وكذلك المزاجعة بين آليات التخطيط وآليات السوق •

— الاهتمام بالعدالة التوزيعية وتكافؤ الفرص وإشباع الحاجات الأساسية واعتبارها من الأمور المهمة لزيادة الانتاجية ورفع مستوى الأداء التنموى ، وما يرتبط بها من بلورة سياسات وبرامج قوية لمكافحة الفقر ، ومعالجة مشكلة البطالة وغيرها من القضايا التى تمثل أهمية خاصة فى هذا الصدد •

— اعلام قيم العدالة الاجتماعية ، والموازنة بين القيم المادية والقيم الجماعية من جهة ، وبين القيم المادية والقيم الروحية من جهة أخرى ، وإبراز أهمية قيمة العقلانية ، وقيمة العلم •

— التحفظ على دمج الاقتصاد المصرى فى الاقتصاد الرأسمالى المعمول •

• توثيق أن اضر التعاون مع الدول العربية ودول العالم الثالث •  
وفىما يلى ملامح التعليم الثانوى فى هذا السيناريو بالتفصيل •

### ● دور الدولة في توفير التعليم الثانوى وتحويله واتخاذ قراراته :

« يحافظ هذا السيناريو على ارث الدولة المركزية في اتخاذ القرارات الحاكمة » .. « وقيامها بدور الشريك الأكبر » ... وفي هذا الخصوص فان السيناريو يتفق مع ما أوصت به المؤسسات الدولية ، استنادا الى خبرة العقود الخمسة الماضية .. من أن وجود الدولة الفعالة ضرورى لتوفير السلع والخدمات — وكذلك التواءات — التي تسمح للسوق بالازدهار وللناس بأن يعيشوا حياة جيدة وسعادة .

والتركيز على دور الدولة في توفير التعليم الثانوى ، هذا السيناريو له مبررات عديدة اجتماعية ، واقتصادية ، بالإضافة الى المبررات السياسية ..

- تحقيق التنشئة الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع .
- نقل عموميات الثقافة الى الجيل الجديد .
- التنشئة السياسية وغرس قيم الولاء والانتماء للمواطنة .
- اكساب القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية المتسارعة .
- التهيئة لعالم العمل .

وفوق كل ذلك يعتبر التعليم الثانوى البنية الأساسية لكل أنشطة المجتمع الأخرى ، ومن هنا يصعب على القطاع الخاص القيام بهذا الدور وإذا قام بأى مساهمة ففي أضيق الحدود الممكنة وتحت الاشراف المباشر للدولة .

ومن المنظور الاقتصادى فان دور الدولة في مجال التعليم يكتسب

أهمية خاصة لتغلب على إخفاقات السوق والاستفادة من فوائد انتقال  
آثار التعليم للغير .

وذلك لأن المستهلكين ( باستخدام المصطلح الاقتصادي ) يجدون  
صعوبة في الحكم على جودة التعليم وهنا يكون دور الحكومة في نشر  
المعلومات حول التعليم وحيث توجد أطراف عديدة تسهم في اتخاذا  
القرار التعليمي وهذه الأطراف لا تشمل المدرسين فقط ولكن أيضا  
المديرين ، والمفتشين ، ومديري المدارس ، والآباء . والقادة في البيئة  
المحلية ، وهؤلاء جميعا لديهم معلومات غير كافية وغير دقيقة عن المزايا  
التعليمية للعروض المتاحة وتشمل على صعيد التعليم الثانوي مجرد  
اتخاذ القرار من جانب أولياء الأمور بالحاق بأبنائهم بالتعليم ، واختيار  
نوع التعليم ( رسمى أو خاص ) وما الى ذلك .

أما عن فوائد انتقال آثار التعليم للغير فمن المعروف أن تعليم فرد  
واحد غالبا ما يؤدي الى زيادة تعليم الآخرين في الأسرة والمجتمع ، كما  
أن تعليم الآخرين من أفراد المجتمع يؤدي الى تحسين نوعية تعليم  
الفرد ، وهذه الآثار الخارجية للتعليم تعتبر من العوامل التي تدعو  
الحكومات الى تشجيع التعليم ، فالأفراد والمؤسسات الخاصة يصعب  
عليها تقدير هذه الآثار الخارجية للتعليم . والسياسات الحكومية  
وحدها هي التي تستطيع أن تعالج إخفاقات السوق وتعمل على نشر  
التعليم من خلال :

- زيادة فرص الحصول على المعلومات عن الخيارات التعليمية ،  
حتى يمكن التوصل الى اختيارات مؤسسة على المعلومات .
- مساعدة الفقراء على دفع تكاليف التعليم .
- استخدام المعارف الجديدة لتحديث المناهج الدراسية .

— استخدام التكنولوجيا الجديدة لتحسين نوعية التعليم وتوسيع نطاق الحصول عليه .

ومن كل ما سبق يتضح توافق هذا السيناريو مع الآراء التي تنادى بأهمية دور الدولة في التعليم وضرورة استمراره ، كما يتفق هذا السيناريو كذلك مع الاتجاهات التي تسعى الى تفعيل هذا الدور من خلال اشراك المجتمع المدني .

والجزء التالي يوضح بمزيد من التفصيل أهمية دور المجتمع المدني في المشاركة في العملية التعليمية ومدى طبيعة وجود هذا الدور في مصر ، في إطار هذا السيناريو .

#### ● لامركزية الإدارة — الإدارة الذاتية للمدرسة :

وأذا كان التوجه نحو المجتمع المدني في أحد معانيه يشير الى التخفف من الأسلوب المركزي الصارم في تنظيم وإدارة العملية التعليمية ، وتغيير نموذج من « أعلى — لأسفل » الى نمط آخر « تحركه . رغبة العميل » وبما يساعد على تحقيق فعالية الدولة ، فان اللامركزية في مجال التعليم تنطوي على مزايا عديدة من بينها :

— يفترض أن السلطات الإقليمية والمحلية تتميز بقدرتها على الحصول على المعلومات بدقة وبسرعة وبصورة أكثر ارتباطاً بمشكلات واحتياجات المجتمع والأفراد .

— السلطات المحلية يمكنها معرفة الوسائل الأقل تكلفة والأكثر ملاءمة للاحتياجات المحلية .

— السلطات المحلية ( والإدارة المدرسية ) يمكنها مراقبة الأداء

بشكل أفضل ، والتمكين من خضوع المعلمين والمسؤولين الآخرين للمساءلة وبما يؤدي في النهاية الى تجويد العملية التعليمية •

— تستطيع اللامركزية ( من الناحية النظرية ) أن تقوى وتكمل الإجراءات.توسيع نطاق المشاركة الشعبية وبذلك تحقق التآزر الاجتماعي •

— التكيف مع الاختلاف في الظروف المحلية •

— وتأتى المكاسب المحتملة نتيجة تحقيق اللامركزية في أنهما تؤدي الى تشجيع المزيد من الرقابة على عملية اتخاذ القرار عند مستوى المدرسة من خلال مشاركة الآباء والمجتمع بصورة أوسع في إدارة المدرسة وهذا يعزز أحد المبادئ الرئيسية لهذا السيناريو وهو تحقيق التمثيل الشعبي والمشاركة الشعبية الواسعة لكل الفئات في تنفيذ العملية التعليمية •

ومن كل ما سبق يمكن القول بأنه ينبغي التركيز في هذا السيناريو على الادارة المحلية والادارة المدرسية تحديداً بحيث يتم اعتبار المدرسة وحدة أساسية هامة في العملية التعليمية فتكون الادارة من واقع المدرسة ، كما تكون المدرسة بمثابة وحدة لتدريب المعلمين ، وتتمتع بنوع من الاستقلال المالي ، وأخذ ذلك في الاعتبار يقتضى أن يكون للنظار والمديرين والمعلمين الأوائل ( القدامى ) من ذوى الخبرة دوراً واضح وبارزاً في هذه العملية للاستفادة من خبرتهم •

ويقتضى ذلك وضع معايير وقوانين واضحة لتنظيم أنوأنز والمساءلة للمعلمين وكل العاملين في مجال التعليم ، وقبل كل ذلك فان الأمر يحتاج الى وضع ترتيبات جديدة بين وزارة التربية والتعليم والمحليات فقد ثبت من تجارب الدول الأخرى أن تحقيق اللامركزية



يمكنه أن يساهم في علاج المشكلات التعليمية الشائعة مثل نقص التمويل، وانخفاض درجات التحصيل ، وضعت تدريب المدرسين ، وارتفاع معدلات التسرب وغيرها .

### ثالثا : السيناريو الوسيط :

● القوى الاجتماعية الغالبة والنخب السياسية الحاكمة : يطلق هذا السيناريو الى درجة عالية من درجات التقدم العلمى والحضارى ، والنظر الى التعليم باعتباره نظرة استثمار فى الموارد البشرية والتي تعتبر من أعلى الاستثمارات ذات العوائد المرتفعة — ويستند هذا السيناريو فى مشهده — على دور رجال الأعمال البارزين فى نجاح برامج السياسة التعليمية ، وكذلك المنظمات التجارية التي تسعى الى تطوير برامج الإصلاح مستخدمة فى ذلك المصادر والتمويل أو قدرتها فى التأثير السياسى على الهيئات التشريعية والسلطات التنفيذية للدفع بإجراءات الإصلاح التعليمى ، كذلك مساهمة الشعب فى إدارة التعليم أو الإدارة الشعبية وذلك من خلال اشتراكه مع السلطات التعليمية فى إدارة التعليم ، أو من خلال توجيه النقد للنظم التعليمية وسياساتها سواء على مستوى البرلمان أو فى الصحف أو فى الإذاعة والتلفزيون ( أجهزة الاعلام ) وذلك من منطلق — أن الاهتمام بالقرارات التربوية فى هذا الصدد يهتم به جماعات كثيرة منها صانعو القرارات القوميون ( الحكومة ) ، والمديرون المحليون ومديرو المدارس والمعلمون والطلاب وأولياء الأمور وكافة المواطنين على اختلاف شرائحهم الاجتماعية والاقتصادية والقاعدة هنا هو أن يدير الشعب تعليمه .

● نهج اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المجتمع والدولة : ويسير

نظام الحكم على مبادئ الديمقراطية والتي يكون الأساس فيها احترام الأفراد ، والمساواة بين المواطنين ، واعطاء الفرد قدرا أكبر من الحرية وبما يتفق مع الصالح العام ، ويخضع التعليم لرغبات الشعب ، حيث يشترك الشعب من خلال البرلمان فى عمل التشريع ، ويسعى النظام السياسى فى هذا الصدد الى تنمية النظرة المستقبلية للتعليم ورسم سياسة تعليمية وبلورتها على أساس دقيق من البيانات والمعلومات الدقيقة ، ثم طرح الفكر التربوى على العديد من العلماء من كافة التخصصات وذلك حتى يمكن رؤية التعليم من كافة الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

وينطلق هذا السيناريو من « أن الفكرة النظامية للتعليم تنطلق من رؤية مؤداها أن التعليم منظومة متكاملة غير مغلقة تتحرك ضمن منظومة أوسع وأشمل هى المجتمع أو المنظومة المجتمعية ، وأن المنظومة الأولى ، أى منظومة التعليم بكل مكوناتها فى حركة تفاعل مستمر ، مع المنظومة الأشمل من منظومات فرعية اقتصادية واجتماعية وغيرها ، هذه النظرة النظامية تعتبر التعليم عضوا أساسيا فى حركة المجتمع ونموه بما يوفره له من قوى بشرية مدربة ، وبما يوفره أيضا من عناصر للتنشئة الاجتماعية للمواطنين ، وهى عناصر تشمل مجموعة القيم والعادات والأفكار وأنماط التفكير التى تميز المجتمعات وتدفعها الى الاستمرار والنماء والتقدم ، وهذه النظرة النظامية بالمقابل ترى التعليم باعتباره الابن الشرعى للمنظومة المجتمعية ، وأنه - بما يشمله من أهداف وسياسات ومناهج وتقنيات - نتاج الفلسفة الاجتماعية والاقتصادية التى يتبنّاها المجتمع » .

« ومن المعلوم أن المنظومة الاقتصادية أصبحت وبدرجة متنامية

المحرك الأعظم في التطور الاجتماعي ، وأن أي تغيير في السياسات الاقتصادية ، وما ينجم عنه من تقدم أو تأخر اقتصادي متبدا في تغيير معدلات النمو في الدخل القومي أو في نصيب الفرد منه ، أو تغيير في هيكلية النظام الاقتصادي أو نصيب القطاعات الاقتصادية المختلفة من الناتج القومي في معدلات الاستثمار أو الادخار ، أو غير ذلك من عناصر له تأثيراته الشديدة على المنظومة المجتمعية كلها ، أو على المنظومة التعليمية بوجه خاص » .

« ولعل من أهم ملامح التوجهات الاقتصادية الجديدة على مصر ما يلي : التخلي عن الفكر الاشتراكي فيما يختص بالسياسة الاقتصادية ، فلم تعد الدولة بقطاعها العام الركيزة الأساسية للاقتصاد ، وإنما نما بجانب هذا القطاع قطاع اقتصادي خاص نشط ، بدأ على مر السنين أنه الوريث الجديد للقطاع العام ، ولعل هذا التوجه بمثابة ثورة صارت تحكم مسيرة الاقتصاد المصري المعاصر ، وسوف تحكم بصورة متنامية مسيرة التطور الاجتماعي كله في المستقبل القريب » .

كما صاحب هذا التحرك نحو اقتصاديات السوق فكر اجتماعي بوليسي أيضا ينظر الى مشكلات مصر باعتبارها مشكلات اقتصادية في المقام الأول وأن حل المشكلات المعقدة التي تواجه المجتمع المصري يتم من خلال معالجة المنظومة الاقتصادية وتوفير إمكانات الانطلاق بها ، ويتمثل ذلك في زيادة الاستثمارات المحلية والأجنبية ، وتوفير المناخ الملائم لانطلاق القطاع الخاص ماليا أو غير ماليا ، وبإصلاح مشكلات المنظومة الاقتصادية في المدى القريب أو البعيد يمكن التحرك في علاج المشكلات الأخرى التي تواجه مصر بصورة أكثر كفاءة وفعالية .

ويعيد هذا العرض السريع لعلاقة التعليم بالنظام الاقتصادي يؤكد الرابطة الشديدة بين مستقبل التعليم والتغيرات أو التوجهات الاقتصادية الجديدة ، فأى تغيير فى السياسة الاقتصادية سوف يترتب عليه بالضرورة تغير فى السياسات والممارسات التعليمية .

وإذا كان من أهم ملامح السياسة الاقتصادية الجديدة التوجه الرأسمالى للاقتصاد ، أو بمعنى آخر التوجه نحو خصخصة الاقتصاد وتوسيع الملكية الفردية لوسائل الانتاج والاحتكام الى السوق باعتبارها المحرك الأساسى للاقتصاد ، فإن مستقبل التعليم فى مصر يحتاج لأن يتصدى الى مجموعة من الاعتبارات سوف تؤثر بالضرورة على سياساته وهذه الاعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ - أن خصخصة الاقتصاد لا تعنى بالضرورة خصخصة التعليم ، فالتعليم فى جميع المجتمعات حتى الرأسمالية منها مسئولية الدولة ، وذلك من منطلق حرص الدولة على سلامة عملية التنشئة بحيث يكون نتاجها اعداد مواطن صالح كفاء ، وكذلك حرص الدولة على أن يقوم التعليم بدوره فى اعداد القوى البشرية اللازمة لعمليات التنمية بمختلف أبعادها .

٢ - أن التزام الدولة بالتعليم لا يعنى أن يكون تمويل التعليم والإنفاق عليه مسئولية الدولة وحدها ، فالدولة مع حرصها الشديد على توفير الإنفاق المناسب على التعليم لا تستطيع الاستمرار فى تحمل كامل نفقات التعليم ، فالزيادة السكانية وما يصحبها من زيادة فى أعداد التلاميذ والطلاب سوف تشكل أعباء متنامية على ميزانية الدولة ، ومن ثم لا سبيل سوى أن يقوم القطاع الخاص بزيادة دوره فى المساهمة فى تمويل التعليم والإنفاق عليه .

٣ - أن التوجه الرأسمالى للاقتصاد وما يعنيه أيضا من سيادة مفاهيم الحرية الشخصية والديمقراطية يتعارض مع فكرة أن تكون هناك نهضة تعليمية واحدة لجميع الأطفال والشباب ، فهذا التوجه سوف يعطى بالضرورة دفعة قوية لمن يرغب من الآباء فى أن يحصل أبنائهم على تعليم خاص تمكنه لهم قدراتهم المادية والعقلية دون أن يتعارض ذلك مع التيار العام للتعليم الحكومى الذى تتفق عليه الدولة .

٤ - أن التوجه الاقتصادى الرأسمالى سريع الحسابية للتغير وشديد الاهتمام باستجابة التعليم لمطالب هذا التوجه ، فالقطاع التعليمى الخاص سريع الاستجابة لطلبات سوق العمل وحاجته إلى قوى عاملة مدربة .

٥ - أن هذا التوجه الاقتصادى الجديد قد خلق بالفعل فئات اجتماعية جديدة على مستوى اقتصادى مرتفع لها مطالبها فى نوعية جديدة من التعليم ، وهذه الفئات مستعدة إذا لم تتوفر لها هذه النوعية الجديدة من التعليم ، أن ترسل أبنائها خارج البلاد للحصول عليها ، ولعل وجود مؤسسات خاصة للتعليم ما يسد هذه المطالب .

وتمتدح ملامح هذا السيناريو : فى أفساح المجال للقطاع الخاص لزيادة استثماراته فى التعليم ، فمع خفض المؤكدي إدخال الدولة من الضرائب والجمارك وتقلص دورها بسبب هذا الخفض فى الخدمات الاجتماعية ومنها التعليم والصحة ، ونتيجة لاتباعها سياسة خفض الدعم الحكومى لاحتول إلى اقتصاد السوق القائم على أفساح المجال للقطاع الخاص ليكون له الدور الأكبر فى تحقيق التنمية المنشودة من خلال استثماراته فى مختلف المجالات .

وأمام تشجيع الدولة للمشاركة الإيجابية والمبادرات الفردية والاستثمار الخاص ، فمن المتوقع أن يزيد استثمارات القطاع الخاص في إنشاء المؤسسات التعليمية التي تخدم مصالح وطموحات فتوة من خلال ما تفرضه من مصروفات ورسوم باهظة لا يتحمل أداؤها سوى شريحة محدودة من السكان مما سيؤثر ذلك على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ويؤدي إلى استثمار مؤسسات معينة بتخريج قيادات المستقبل .

وأما ادراك الأسر وخاصة أسر الطبقة الوسطى بأهمية التعليم وبقيمة الاستثمار في تعليم أبنائهم خاصة مع بروز مدى اعتماد القطاع الخاص على العمالة المتعلمة ، والتأكد من أن التعليم يزود الطلاب بالمهارات التي تفيدهم في حياتهم العملية ويمدهم بالامكانيات اللازمة لمواصلة التعلم والتعامل مع المعلومات والتكنولوجيا وأدوات الانتاج الحديثة فسوف يزداد ضغط هذه الأسر على الدولة لإنشاء المزيد من مدارس اللغات الرسمية للتغلب على مشكلة مغالة مدارس اللغات الخاصة التي ينشأها الأفراد وتكون باهظة في المصروفات التي لا يستطيع كثير من هذه الأسر سدادها .

وأمام توسع القطاع الخاص في الاستثمار في مجال التعليم ، وحتى يؤدي هذا التعليم دوره في خدمة المجتمع ودعم قيمه ، وادراكاً من الدولة بأهمية التعليم وخطورته ودوره في إعداد النشء للحياة وتربيتهم على قيم المجتمع ، ولأنها هي صاحبة السيادة والشرعية على التخطيط فانها ستحتفظ بدورها الرقابي الفعال على التعليم الخاص وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المجتمع ، ويتحتم عليه الالتزام بالتوجهات والمعايير التي تضمنها السلطة المختصة بغية الارتقاء بمستواه وتحقيق الأهداف التي تضعها له .

## المطور المستقبلي ووضع الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية في

هذا السيناريو حتى عام ٢٠٢٠ :

مع تقلص دور الدولة وتراجع مسؤولياتها الاجتماعية وبخاصة في مجال الخدمات نتيجة للتحويل لاقتصاد السوق الذي سيكون للقطاع الخاص في ظل الدور الأكبر في تحقيق التنمية المنشودة التي لن تتحقق بدون تطوير نظام الحكم المحلي من خلال تحقيق اللامركزية في كافة القطاعات ومنها الصحة والتعليم ، وكذلك نتيجة زيادة الطلب على التعليم التي سترتب عليها ضغوط هائلة على النظم المركزية التي أصبحت تتواءم بمسبب مطالب التعليم لدرجة لم يكن هناك بد منها من التنازل عن بعض سلطاتها إلى المستويات التنفيذية الاقليمية والمحلية .

وأمام هذه التطورات فيمكن أن نقول ان الإدارة التعليمية هي المرحلة القادمة على نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية . وهذا يعني أن يكون لاداريات التربية والتعليم والأقسام التعليمية دور أكبر من حرية الحركة والتصرف في ضوء الظروف والإمكانات المحلية ، كما يجب أن تتوفر اللامركزية أيضا من الاداريات التعليمية إلى المدرسة ذاتها بحيث يتاح لها المرونة والقدرة على التصرف في ضوء ما تمليه ظروفها الخاصة وذلك لأن المدرسة في النهاية هي خط الإنتاج الأول ومقاعدة صناعة التعليم ، وفي داخل المدرسة يجب أن تتحقق اللامركزية من خلال ما يجرى في اجتماعات المدير ومناقشاته مع هيئة التدريس وأولياء الأمور والطلاب وبعض رجال الأعمال البارزين وأعضاء المجتمع المحلي ، ومن ثم تصبح هذه الاجتماعات بمثابة آلية منتظمة وفاعلة لضمان الحصول على الأداء والفاعلية في عملية التعليم والتعلم ، وبالتغلب على ما يعترض تدفق العملية التعليمية من مشكلات وصعوبات ،

وبذلك تضم الإدارة المدرسية عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة باعتبارها وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها وتصبح مشغولة عن جميع العاملين فيها بقيادة مديرها ، وبهذا الأسلوب تتولى المدرسة الإدارة الذاتية أو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة School Site - Based Management وتتولى الوزارة ومديريات التربية والتعليم التدبير وهو ما يعنى التصرف فيما يرتبط بالقضايا العامة بدءاً من الأهداف وانتهاء بالتبنييم فى إطار العلاقات والتشابكات ومن المزمع توظيف التكنولوجيا الآلية والتقنيات العصرية المتقدمة ومنها الكمبيوتر ، وقاعدة المعلومات ، وبنوك المعلومات وتحليل النظم فى العمليات الإدارية والاشرفية على كافة المستويات بدءاً بالمدرسة ، والاستفادة منها فى حفظ واسترجاع البيانات والتعامل مع قضايا الكفاءة الادارية ومشكلاتها .

#### رابعاً : السيناريو الابتكارى ( الرأىية الجديدة ) :

ينطلق هذا السيناريو من أن الإدارة المدرسية الجديدة سوف تتعامل مع اتجاهات خفضة الاقتصادية والسوق واعادة البنية المدرسية وذلك لاهتمامها بالفعالية والجودة ، كما أن الاصلاحات الحديثة فى التعليم والخدمات الحكومية مدفوعة بأيدىولوجية تسوغ خفضة الخدمة باسم الحرية والمساواة وتمحو الخطوط بين الخاص والعام ، وتجعل جماعات المصالح الخاصة تشارك داخل آليات الدولة لتنظيم وأصفاء شرعية على الترتيبات التعليمية الجديدة مثل ( مجلس إدارة المدرسة ومخططات الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة ) وتجذب الفاعلين المحليين داخل الحكم والإدارة ، وهذه الإمكال الجديدة للمشاركة وتمثيل المصلحة الخاصة تحمى وتضفى الشرعية على القطاع الخاص الجديد الخدمة التعليمية .



وتتفق هذه الاتجاهات الجديدة على نقد مؤسسة التعليم العام القائمة هي المشكلة ، والحل في إعادة بنىة المؤسسات التعليمية ، وتدمير البيروقراطية ، وإدخال الرقابة الخارجية بواسطة المجتمع المحنى على ادارة التعليم .

كما أن الأيديولوجيات الحالية لاصلاح وتجديد التعليم وإدارته قد ابتعدت عن المفهوم الأساسى التقليدى الواسع للمواطنة الديمقراطية، وأرجعت عدم القدرة على المنافسة الاقتصادية الى عدم فعالية المدرسة، وترى أن الأسلوب الأفضل لحكم وإدارة المدارس يمكن تعلمه من مجال الأعمال الصناعية والتجارية ، فهذه التجديدات تستهدف المنافسة الاقتصادية وترفضها عن طريق اختبارات قومية .

كما أن كثيرا من المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المؤثرة على العلاقة بين المدخلات والمخرجات فى المدارس تكون خارج رقابة وتحكم المدارس على عكس الصناعة التي يمكن التنبؤ بتأثير التغير فى المدخلات على مخرجاتها .

كما أن قضية جودة التعليم وإدارته فى المدارس هي من الأولويات العليا اليوم فى الدول المتقدمة وستظل كذلك فى المستقبل المنظور ، وهذا الاعتبار العام للجودة يرجع الى أهمية قياس قدرة الدولة على الأداء الجيد فى الاقتصاد العالمى ، فحتى تصبح قادرة على المنافسة العالمية لابد وأن يكون الاقتصاد قادرا على الاستجابة لجميع المتغيرات بشكل عالمى ، وهو ما يتطلب نظاما تعليميا ذا قدرة عالية على الاستجابة لهذه المتغيرات العالمية ، يمد الطالب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوبة ، مما يستوجب تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى الادارة المدرسية بمصر .

كما يظهر التأثير السياسى فى مجال اجراء التجديدات على ادارة التعليم ويبدو ذلك على استجابة الحكومة للتغيرات فى القيم التى تشكل السياسة العامة فى التعليم مثل قيم المساواة او المحاسبة ، والجودة ، والتوحيد ، والرونة ، والقابلية للاستجابة ، ويمكن الاسترشاد بها فى الدراسة الراحنة كقيم رئيسية تقوم عليها تطوير الادارة المدرسية فى مصر .

وعلى وجه العموم يعتمد هذا السيناريو على آليات العمل فيه على الاخذ باتجاهات التحديث والتجديد والتطوير فى ادارة المدارس الثانوية بمصر والمواصفات المطلوب توافرها فيها كى تتكيف مع متغيرات القرن الحادى والعشرين وتحدياته خلال فترة الاستشراف حتى عام ٢٠٢٠ .

ويرتكز هذا السيناريو على مجموعة من التدايعات التى تشكل منطلقات رئيسية لبناء هذا السيناريو ومنها : دخول الادارة المدرسية عصر التخصصة والمناقسة والسوق فى التعليم مما يستدعى معه إعادة بنية او هيكله المدارس الثانوية وذلك لزيادة فعاليتها وتحقيق الجودة الشاملة بها Total Quality .

اما عن سوق المناقسة فى التعليم :

وترى نظرية السوق المدارس كمؤسسات مستقلة ، تعمل فى تنافس مع بعضها البعض لتقديم بضاعة قد يقرر المستهلكون شرائها او الامتناع عنها وفقا لتفضيلاتهم ، وذلك بدلا من أن تعمل المدارس فى ملاحظة تعاون واعتماد متبادل تحت توجيه عام من المدرسة مدفوعة لتخصيص اقتاجيتها وتطوير كفاءتها وزيادة جودتها ومخرجاتها من أجل

البقاء ، وعليها التعرف على مطالب المستهلكين وتوفيرها لهم ، وسوف تشجع هذه المنافسة المدرسة لدخول عصر جديد من الخدمة الذاتية والمقولة أو المبادرة الفردية Entrepreneurialism ، وفعالية التكلفة Effectiveness Cost ونظرية الاستهلاك Consumerism ، وأنطلاق المواهب الطبيعية للمشروع الخائس وغريزة السقاء لدى الأفراد في بيئة السوق الحرة ، وتصبح المدارس مشروعات خاصة ناجحة تتمتع بالقرار الذاتي وتعزيز التجديد ومداخلة الفعالية والكفاءة لإنتاج خدمة تعليمية متميزة تحقق مطالب المستهلكين .

أما عن التخصص والتعاون بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص :

يصبح هدف القطاع الحكومي هو تحسين كفاءة القطاع الحكومي بالنسبة للمدارس عن طريق زيادة المنافسة وتحقيق العديد من مظاهر اقتصاد السوق داخل تعليم القطاع الحكومي ، وإلغاء سياسات وتخطيط سلطات التعليم المحلية وذلك كوسيلة لتكثيف تمويل التعليم مع احتياجات عملاء للتعليم من الطلاب والآباء وأصحاب الأعمال .

وينطلق هذا السيناريو بخصوص هذه الفرضية على أساس اعتماد الخدمة الحكومية على أموال القطاع الخاص في تقديم الدروس الخاصة ، والأنشطة المتعلقة بالمناهج والموارد والكتب ، والأصلاحات والصيانة ، والتسهيلات الأساسية ، والبناء ، ووظائف التدريس وبعد أن كان الفرق بين مفهوم القطاع العام والقطاع الخاص يتمثل في أن الأول قائم على الاحتكار والتخطيط المركزي في مقابل الثاني الذي يقوم على قوى السوق والاستجابة للمطالب المحلية أصبح التمييز بينهما كالآتي :

(أ) خصخصة بمعنى شراء خدمات تعليمية على نفقة القطاع الخاص من داخل القطاع العام .

(ب) خصخصة بمعنى شراء خدمات تعليمية من القطاع الخاص على نفقة الحكومة لتميز القطاع العام .

### تطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة :

وهو الشكل التنظيمي لتطبيق الإدارة اللامركزية في مستوى المدرسة ، وهو أحد مظاهر الإصلاحات في إدارة وتنظيم المدرسة ، وإعادة البنية أو الهيكل في نظام التعليم في منتصف الثمانينات في كثير من الدول خاصة في استراليا ونيوزيلاند ، وكندا ، وانجلترا وويلز ، ونيوسوث ويلز ، والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها ، وذلك في سياق التطورات السياسية الواسعة والتوجهات العامة نحو اللامركزية في كل منظمات القطاع العام والخاص ، ويطلق على هذه الإدارة مسميات عديدة منها :

استقلالية المدرسة School Autonomy ، والإدارة القائمة على المدرسة Management School Based والإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة School Site-Based Management أو الميزانية المخفضة Budgeting Delegated والإدارة الذاتية للمدرسة School Self Management ، والتفويض Local Management of School ، والتفويض المالي Financial Delegation .

أما عن هدف الحكومة من وراء تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة الذاتية أو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة فهي كما يلي :

- (أ) تعزيز قوى الإبقاء في مجلس إدارة المدرسة على حساب السلطات التعليمية المحلية .
- (ب) تحسين مستوى المساءلة أو المحاسبية *Accountability* التعليمية حول استخدام التمويل والموارد .
- (ج) تحسين كفاءة استخدام الموارد في خدمة التعليم .
- (د) توزيع أكثر عدالة لأموال الحكومة المقدمة للمدارس .
- (هـ) تحسين جودة التدريس والتعليم .
- (و) وضع المدرسة موضع مساءلة أو محاسبة بمعنى أن أعضاء مجلس إدارة المدرسة المنتظمين *Governors* ومدير المدرسة وهيئة التدريس بها ومساعدوهم مسئولون أمام الآباء عن المدرسة وعن كيفية توظيف مواردها .

### إجراءات إعادة بنية الإدارة المدرسية :

وهي تعنى تغييراً في الأدوار والبنية التنظيمية و الثقافة والمعتقدات الأساسية التي تقوم عليها وتتكون إعادة البنية من العناصر الآتية :

- صنع القرار القائم في مستوى الموقع *Site Based Decision Making* فيما يتعلق بالمجالات الهامة الخاصة بالميزانية ، وتطوير هيئة التدريس ، والمناهج ، والتعليم ، ومجموعة الموظفين أو المستخدمين ( أي صنع القرار بواسطة أقرب الأشخاص للقضية ) .
- التحول إلى التوجه نحو السوق *Market Driven Orientation* على أساس اختيار الآباء للمدرسة ، واعتبار الآباء والطلاب زبائن المدرسة .

● التحول من استخدام التكنولوجيا في التدريب البسيط الى  
زيادة استخدامها في تقديم ززمة تعليمية متكاملة .

● التحول من تأكيد التطبيق في التعليم الى تفهم جديد للمعرفة  
الإنسانية .

● التحول في المناهج من التأكيد على تغطية نطاق واسع من  
الموضوعات الى التأكيد على فهم ومساعدة الطلاب في بناء المعاني  
الخاصة بهم .

● التحول من التسلسل الهرمي للسلطة الذي يعكس مختلف  
مستويات المسؤولية داخل التدريس الى جماعات من الطلاب متنوعة  
الحجم .

● التحول من التوجه نحو الأداء في المسألة أو المحاسبية  
التعليمية الى تقويم الحياة الواقعية للطلاب .

وتتطلب إعادة البنية في الإدارة المدرسية ما يلي :

● بيان واضح للنتائج المتوقعة تضاع عن طريق السلطات  
المخفية ، وتضع مقاييس واسعة تسترشد بها أنشطة المبادرات الفردية  
على كل مدرسة على حدة ، وتشمل حل المشكلة ، ومستوى عال من مهارات  
التفكير ، والعمل بشكل متعاون في فرق ، وتفهم واسع للثقافات ،  
والإبداع والابتكار ، وضبط النفس ، والمهارات الأكاديمية والاتصال  
... الخ .

● مهارات القيادة والتزامها بتطوير كل إمكانات مؤسسيها ،  
وإعطائهم تعليمًا قويًا مستمرًا أثناء الخدمة ، حتى يتكامل المربون على صفة

بالمعلومات عن الأدوات والبدائل التعليمية ، والتقدم التكنولوجي  
ويستخدمونها في صنع القرار .

● مستوى عال من الالتزام والتمهد الأخلاقي *Moral Commitment*  
لامداد الطلاب بأفضل تعليم ممكن .

● تطوير نظام المكافآت *Reward System* عن طريق قائمة  
واسعة تعرف اسهامات المعلمين وتظهر مهاراتهم في أداء الوظائف  
المتعلقة بالتدريس .

● تحليل الثقافة المحلية للمدرسة وتذليل الصعوبات أمام  
المؤسسة وإحلال التعهد لخدمة الطالب محل المعايير والتقاليد غير الرسمية  
التي لا تشجع التدخل وتمنع المشاركة الحية في إعادة البنية .

● السلطة الأدبية والأخلاقية هي قاعدة السلطة في المدارس  
وتقوم على التعهد والالتزام بتقديم أفضل خدمة ممكنة لكل طالب وتمنع  
المعلمين من صنع قرارات أنانية تخدم مصالحهم الذاتية في أى وقت .

● للتحول من الأهداف قصيرة المدى إلى الأهداف طويلة المدى ،  
والأولى تقاس عن طريق اختبارات منعزلة للمستويات القياسية المسجلة -  
*Scored Standardized Tests* ، بينما الاختبارات الجديدة تقيس التقديم  
الحقيقي لقدرة الطالب على الكتابة والتفكير وحل المشكلات ، وعمل  
تجارب في ظروف تعكس العالم الحقيقي وتحقق الانجاز الوظيفي .

● وجود قيادات ذات خبرة قادرة على خلق وقيادة تنظيم يدار  
بالمسوق .

والمؤسسة التعليمية التي يتم إعادة البنية فيها تتميز بالخصائص  
التالية :

• أنها منظمة مسطحة Flatter بها عدد قليل من المستويات الإدارية بين المدير والمعلمين .

• اعتماد مستويات الإدارة عن الرقابة من أجل الطاعة وقيامها بتنسيق وتسهيل عمل الجماعات .

• صنع القرارات يتم بواسطة الجماعات عند أدنى مستوى ممكن في المنظمة .

• التنوع بين المدارس في المنطقة الواحدة .

• حرية العمل والتصرف والاختيار في العملية التعليمية ، باستخدام قائمة واسعة للتحقق من النتائج وللمحاسبة التعليمية حول الانجاز بدلا من استخدام سجلات اختبار الأداء ذات المستويات المتوسطة .

• الثقة في المعلمين وفي مسئولياتهم تجاه الإصلاح التنظيمي الشامل لمدارسهم .

• العلاقة التعاونية بين المعلمين تحل محل التسلسل الهرمي .

• تحول القرارات البيروقراطية التي تقوم على التوافق التقليدي بين الطلاب الى قرارات تساهم في تعلم كل طالب على حدة .

• بذل أقصى الجهود في ملاحظة كل الفروض حول المنظمة ، والفحص الجيد ومنع كل ما يؤدي الى التجزئة والعزلة .

وتقوم إعادة البنية في المدارس على إتقان التعلم Mastery Learning فكل طالب يمكنه أن يتعلم أى شيء مقدم له مادامت المادة المقدمة له مقسمة بشكل مناسب الى عناصر متطورة ومسلطة يمكن ادارتها ،



ووظيفة المعلم تسهيل بيئة التعلم ، وإتاحة المصادر فى الوقت المناسب ، وتوجيهه التدريس فى شكل مجموعات صغيرة ، وتوضع المناهج بشكل رأسى ويعمل الطلاب كل على حدة أو فى مجموعات صغيرة ، واليوم الدراسى من يعطى فرصاً أعظم فى تشغيل المدرسة وتصميم المناهج ويسمح بأقصى استخدام للمبنى ، والأرض ، والمعدات والأجهزة ، ومرونة توظيف المعلمين تسمح بتوفير ساعات للقراءة أو العمل لجزء من الوقت ، كما تسمح إعادة بنية المدرسة بالاستفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة فى المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة .

وبالنسبة لاحتمال تطبيق بعض هذه النماذج المتقدمة فى تطوير إدارة المدارس الثانوية فى مصر فانه يمكن القول : أن صيغة التمويل المستخدمة فى الإدارة الذاتية للمدرسة أو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة صعبة الاعداد ، ومن الصعب القيام بمقارنات عادلة لإداء المدارس لأن نوعية التعليم والنتائج تعتمد على نوعية المدخلات التى تتصل بعوامل اجتماعية وخارجية وبمهارات المعلمين وكفاءاتهم ، من الصعب أيضاً على المعلمين تقديم نتائج الامتحان والاختبار بطريقة تبرز مدارسهم فى أفضل صورة تتوافر فيها العدالة والمسئولية ، كما أن هذا النظام مكلف ويحتاج الى تكنولوجيا المعلومات المتقدمة .

ومع ذلك هناك احتمالات تطبيق هذا النموذج فى بعض المناطق حيث تتوافر شروط نجاحه ، وخاصة ما يتعلق بتكوين مجلس الإدارة ، ومدى توافر مهارات القدرة على وضع الأهداف والتخطيط ووضع الميزانية وصنع القرارات والعمل فى فريق ، الى جانب توافر المعلومات الدقيقة والشاملة ، والتدريب الكافى للمديرين وأعضاء هيئة التدريس والمساعدين على أدوارهم ومسئولياتهم الجديدة ووعى ورغبة الآباء فى المشاركة فى صنع القرار التعليمى .

وسوف يستلزم تطبيقه أيضا ضرورة نشر و اعلان نتائج الاختبارات  
واجراءات التقويم وتقارير مجلس ادارة المؤسسة التعليمية ، وتقارير  
المفتشين بحيث تعطى صورة واضحة عن عمل وانجازات كل مدرسة ،  
وتشجيع الاستفادة من التطبيقات الجديدة داخل المدرسة ولتكون دليلا  
لمقارنة الأداء بين المدارس الأخرى .

ومن المفيد أيضا تشكيل هيئة أو لجنة من الآباء على مستوى ادارة  
التعليم المدرسية الى جانب أعضاء مجلس ادارة المؤسسات التعليمية  
فى شكوى الآباء وحماية المستفيدين من الخدمة التعليمية .

ومما هو جدير بالذكر أن وجود بعض التطبيقات قريبة الشبه من  
هذا النموذج فى ادارة التعليم الفنى فى مصر تزيّد من احتمالات  
الاعتماد به فى ادارة مؤسسات التعليم العام .

وعلى الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة فى الادارة الذاتية  
المدرسية يحتاج الى ادارة ذات توظيف جيد للعمل والانتاج والاتصال  
وإداء كلى جيد للاقتصاد ومجتمع الوفرة ، الا أن احتمالات وامكانية  
تطبيقه فى مصر لتطوير الادارة الذاتية فى التعليم الثانوى ليست  
مستحيلة أو مستبعدة ، وذلك بعد أن قطعت مصر شوطا فى الإصلاح  
الاقتصادى ومضت قدما فى الإصلاح الادارى ، وفى مد شبكات  
الاتصال والانترنت لتغطى جميع أنحاء الجمهورية مما يرجح مزيدا من  
سهولة الاتصال والتدخل فى صنع القرار فى المستقبل فى المؤسسات  
والادارات التعليمية المحلية ، وفى التحول نحو الجودة فى صناعة  
الخدمة التعليمية المحلية .



- ٣ اكتشاف ذوى المواهب العلمية ورعايتهم  
للأستاذ الدكتور يوسف صلاح الدين قطب
- ١٤ أجهزة المتابعة الميدانية  
ملخص دراسة تقويمية
- ١٩ للأستاذ الدكتور محمد السيد حسونه  
النشاط المدرسى ومعوقاته  
فى منطقة المدينة المنورة التعليمية  
فى نظر مدير الميـدارس
- ٤٩ للأستاذ الدكتور محمد عبد الرحمن فهد الدخيل  
الإدارة الذاتية والمحاسبية  
مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية  
دراسة مسـتقبلية
- للدكتور خالد قدرى أبراهيم

يسعد صحيفة التربية أن تتلقى مقترحات  
وآراء السادة القراء فى المجالات التربوية